



## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)

Jolanda Lisdawati Ndolu<sup>1\*</sup>, Simon Sia Niha<sup>2</sup>, Henny A. Manafe<sup>3</sup>

<sup>1</sup>)Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: [yoland\\_ndolu@yahoo.com](mailto:yoland_ndolu@yahoo.com)

<sup>2</sup>)Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: [ss.mukin11@gmail.com](mailto:ss.mukin11@gmail.com)

<sup>3</sup>)Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: [hennyunwira@gmail.com](mailto:hennyunwira@gmail.com)

\*Corresponding Author: Jolanda Lisdawati Ndolu<sup>1</sup>

**Abstract:** Penelitian terdahulu maupun Penelitian yang relevan sangat berguna terhadap suatu penelitian maupun kajian pustak suatu karya ilmiah baik mengkaji tentang pengaruh antar variabel maupun faktor lain yang turut mempengaruhi suatu variabel itu sendiri. Artikel ini membahas tentang suatu kajian pustaka faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yakni kedisiplinan kerja yang dijadikan variabel *intervening*, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Riset ini sengaja peneliti tuliskan agar bisa menentukan hipotesis yang berdampak bagi masing-masing variabel supaya bisa bermanfaat bagi riset selanjutnya. Hasil riset ini memperjelas bila: 1) Kepemimpinan transformasional mempengaruhi positif maupun bermakna pada disiplin kerja kerja; 2) Budaya organisasi mempengaruhi positif maupun bermakna pada disiplin kerja; 3) Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi positif maupun krusial bagi kinerja karyawan; 4). Budaya organisasi mempengaruhi positif maupun bermakna pada kinerja karyawan; 5). Disiplin kerja mempengaruhi positif maupun bermakna pada kinerja karyawan; 6). Disiplin kerja dapat melakukan mediasi terhadap kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja pegawai; 7) Disiplin kerja dapat melakukan mediasi terhadap budaya organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan; 8) Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersamaan memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi.

### PENDAHULUAN

Selama menjalankan kerja, karyawan menciptakan kinerja. Kinerja bisa disebut sebagai capaian kerja pada diri tenaga kerja selama kurun waktu tertentu, lalu membandingkannya

dengan beragam peluang, seperti standar, tujuan maupun karakteristik yang sudah ditetapkan dan disetujui. Kinerja ialah capaian kerja yang bisa seseorang atau kelompok capai berdasar pada kewenangan maupun pertanggungjawaban demi memperoleh tujuan organisasi secara legal dan berdasar pada kewenangan, norma atau etika (Muis, et al., 2018). Faktor terpenting sebagai penentu kinerja seorang pegawai dan kompetensi organisasi selama menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dinamis, sesuai penuturan (Jufrizen, 2017), yaitu kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan efektif perlu mengarahkan usaha seluruh karyawan untuk memperoleh tujuan organisasi. Bila tidak ada kepemimpinan, keterkaitan dari maksud perorangan maupun organisasi bisa saja tidak sefrekuensi. Kondisi ini memunculkan kondisi ketika perorangan bekerja demi memperoleh tujuan pribadi, sedangkan seluruh organisasi tidak efisien lagi untuk mencapai targetnya. Kepemimpinan sebagai kompetensi yang lekat pada diri individu untuk memimpin dan bergantung dari bermacam faktor intern atau faktor ekstern.

Kepemimpinan sebagai aspek pembentuk dan penunjang seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan dan berantusias dalam memperoleh tujuan yang terencana terkait kesuksesan organisasi (Winardi, 2012). (Handoko, 2016) memaparkan bila realitas yang terjadi, para pimpinan organisasi bisa memengaruhi moral maupun kepuasan kerja, komitmen, keamanan, dan mutu hidup pekerja, terkhusus prestasi suatu organisasi. Tidak hanya kepemimpinan, faktor terpenting yang diasumsikan bisa berdampak bagi kinerja pegawai ialah budaya organisasi. Budaya organisasi disebut sebagai dasar bagi suatu sistem dan kegiatan tata kelola di dalam perusahaan. Budaya organisasi sesuai penuturan (Anthony & Govindarajan, 2005) seperti rasa yakni yang dianut bersama, nilai, norma perilaku, dan pandangan atau anggapan yang diterima secara langsung, serta secara tidak langsung terwujud ke semua jajaran organisasi. Beberapa bagian ini berperan sebagai landasan dalam pengawasan perilaku tenaga kerja, cara berpikir, upaya untuk bekerja sama maupun menjalin interaksi dengan lingkungan. Bila budaya organisasi berjalan baik, tentu bisa memengaruhi prestasi kerja karyawan dan bisa memberikan kesuksesannya bagi perusahaan.

(Sule & Saefullah, 2019) memaparkan bila budaha organisasi sebagai nilai maupun norma yang organisasi anut dan organisasi jalankan. Keberadaan relevansi nilai pribadi dengan nilai perusahaan bisa memaksimalkan capaian kerja pada diri pekerja. Budaya organisasi sebagai segala sesuatu yang dianggap oleh tenaga kerja dan cara anggapan tersebut menghasilkan pola kepercayaan, nilai maupun keinginan. Pekerja berperan menjadi unsur organisasi yang bisa merancang persepsi terkait nilai budaya organisasi yang dimiliki perusahaan: apakah nilai perusahaan berdasar pada nilai pekerja ataukah tidak. Keberadaan relevansi ini bisa memunculkan capaian kerja yang optimal. (Moeljono, 2005) menuturkan bila makin banyak pembuktian yang menyampaikan bila sekadar perusahaan berbudaya organisasi efektif bisa menghasilkan produktivitas tinggi, keterlibatan pegawai pun terjadi peningkatan, maka bisa memaksimalkan profitabilitas perusahaan.

Kedisiplinan karyawan merupakan perilaku pada diri individu yang berdasar pada aturan, tata cara bekerja maupun kedisiplinan dalam bersikap, berperilaku, dan bertindak berdasar aturan organisasi yang tertulis atau tidak tertulis (Sutrisno, 2009:94). Kedisiplinan dalam bekerja menjadi media yang manajer manfaatkan untuk membangun komunikasi yang baik dengan pegawai supaya pegawai berkenan melakukan perubahan terhadap perilaku dan bisa menjadi usaha perusahaan dalam memaksimalkan kesadaran maupun kesediaan individu untuk patuh terhadap seluruh aturan ataupun nilai organisasi (Veithzal, 2006:444). Definisi lainnya dari kedisiplinan, yakni tata cara yang mengoreksi atau memberikan sanksi akibat pelanggaran terhadap tata cara dan aturan (Simamora, 2004:610).

Kedisiplinan sebagai kehendak atau kesadaran agar seseorang patuh terhadap aturan maupun norma organisasi. Atas dasar itulah, kedisiplinan dipahami sebagai media terpenting demi memperoleh tujuan sehingga membina kedisiplinan ialah unsur terpenting bagi

manajemen. Manajemen selama melaksanakannya pun tentu membutuhkan kedisiplinan dari anggota organisasi. Disiplin disebut sebagai media pelatihan dan pendidikan supaya seseorang memahami maupun mematuhi aturan, serta agar pelaksanaan organisasi bisa berjalan secara optimal. Kedisiplinan pun bisa disebut sebagai media untuk menjalin komunikasi dengan pegawai supaya pegawai bersedia bertindak segala sesuatu sesuai arahan dan saran pimpinan, serta berdasar aturan yang ada di perusahaan.

Penegakkan kedisiplinan berperan krusial untuk perusahaan karena memuat aturan yang mengharuskan pegawai untuk menaatinya. Melalui disiplin dalam bekerja, maka pegawai bisa menjalankan tugas mereka secara efektif dan efisien. Kedisiplinan dalam bekerja bisa terlihat sebagai sesuatu yang bermanfaat besar bagi organisasi ataupun pegawai. Bagi organisasi, keberadaan kedisiplinan kerja bisa memberi jaminan atas perawatan ketertiban dan kelancaran dalam melaksanakan tugas kerja, maka akan mendapat hasil maksimal. Bagi pegawai tentu mereka hendak mendapat suasana kerja baru yang bisa memunculkan perasaan senang dan memicu mereka untuk bersemangat dalam bekerja. Atas dasar itulah, pegawai bisa menjalankan tugas secara sadar dan bisa mengembangkan pikiran maupun tenaganya seoptimal mungkin untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Kinerja suatu organisasi bergantung kepada kinerja karyawannya. Hanya saja, pimpinan bisa memiliki peranan penting terkait perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian suatu organisasi. Pimpinan pun perlu berperan krusial guna memberi motivasi dan manajemen para karyawannya (Arianty, et al., 2016). Organisasi harus memerhatikan kinerja yang karyawan oleh melalui penyediaan penghargaan/hadiah dan memotivasi pegawai agar bekerja secara optimal, bertanggung jawab atas tugas, maka organisasi pun bisa memperoleh tujuan yang sudah terencanakan (Daulay, et al., 2017).

Selama menjalankan pekerjaan, pegawai akan menciptakan sesuatu yang dikenal sebagai kinerja. Kinerja ialah capaian kerja pada diri pegawai selama kurun waktu tertentu sebagai perbandingan atas beragam peluang, seperti target, tujuan, dan karakteristik yang direncanakan sedari awal dan atas persetujuan/kesepakatan bersama (Moeljono, 2005). Kinerja merupakan capaian kerja yang dinilai berdasar pada mutu dan jumlah yang pegawai capai selama menjalankan tugas mereka berdasar pertanggungjawaban yang mereka dapatkan. (Sastrohadiwiryono, 2019) memaparkan bila kinerja sebagai capaian kerja pada diri karyawan selama menjalankan pekerjaan/tugas yang sudah menjadi pertanggungjawabannya. (Hasibuan, 2016) turut memperjelas bila kinerja ialah hasil kerja yang seseorang capai selama menjalankan tugas kerja yang mereka peroleh berlandaskan kompetensi, pengalaman, keseriusan, dan alokasi waktu.

William Stern dalam (Mangkunegara, 2014) memaparkan bila faktor yang menentukan kinerja seseorang berasal dari faktor perseorangan maupun faktor lingkungan tempat seseorang bekerja (kantor). (Mangkunegara, 2017) memaparkan terkait unsur yang dianggap sebagai bagian dari kinerja, seperti: 1) Mutu kerja meliputi tepat waktu, kecermatan, kemampuan, dan kebersihan; 2) Kuantitas kerja meliputi hasil kerja dan penyelesaian pekerjaan melalui tambahan/ekstra; 3) Andal meliputi kepatuhan terhadap arahan, berinisiatif, hati-hati, dan rajin; serta 4) Sikap, meliputi sikap kepada perusahaan, pegawai, maupun pekerjaan, dan kesediaan dalam menjalin kerja sama. (Mathis & Jackson, 2011) memaparkan pendapat bila kinerja sebenarnya menjadi segala sesuatu yang pegawai lakukan atau tidak dilakukan. Kinerja pegawai ialah sesuatu yang bisa memberi pengaruh bagi mereka dalam berkontribusi terhadap perusahaan, seperti jumlah dan mutu keluaran, estimasi waktu, kedatangan di kantor/tempat kerja, dan bersikap kooperatif.

Sesuai uraian yang sudah tersampaikan, rumusan permasalahan dalam artikel ini guna menentukan hipotesis, seperti:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berdampak positif maupun bermakna pada disiplin kerja?

- 2) Apakah budaya organisasi berdampak positif maupun bermakna pada disiplin kerja?
- 3) Apakah kepemimpinan transformasional berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan?
- 4) Apakah budaya organisasi berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan?
- 5) Apakah disiplin kerja berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan?
- 6) Apakah disiplin kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional dalam memberi dampak kepada kinerja karyawan?
- 7) Apakah disiplin kerja mampu memediasi budaya organisasi yang berdampak bagi kinerja pegawai?
- 8) Apakah kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi berdampak positif maupun krusial secara bersamaan bagi kinerja pegawai?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Keterampilan pada diri individu tidak bisa berjalan efektif bila dicermati secara langsung. Harus ada pengukuran melalui penilaian kinerja pegawai berdasar pada mutu atau kuantitas yang berlandaskan ke perincian pekerjaan yang sudah direncanakan perusahaan. Penilaian kerja pun perlu terlaksana secara objektif agar bisa berperan sebagai informasi penting untuk manajer maupun pemimpin mengenai kebutuhan pegawai, serta melaksanakan promosi maupun mencermati tingkah laku pegawai. (Busro, 2020) menyebut bila kinerja sebagai pekerjaan yang berhasil diperlihatkan pegawai melalui upaya dalam memenuhi kewajibannya. Tidak hanya itu, kinerja pegawai pun akan menunjukkan besar kecil atau banyak sedikit pegawai dalam berkontribusi dengan segala aktivitas di perusahaan. Penilaian kinerja pegawai pun perlu terdapat acuan kinerja. Acuan kinerja bisa berguna untuk mengukur apakah kinerja tersebut baik ataukah tidak.

Kinerja yang baik tidak bisa dikaji dari faktor yang berdampak pada kinerja pegawai. Kinerja pegawai bisa terpengaruh oleh bermacam faktor (Duha, 2018), seperti motivasi, budaya organisasi, budaya organisasi, gaya dalam memimpin, pembayaran/upah, pelatihan, mengembangkan karier, ketersediaan promosi, komitmen, lingkungan fisik, iklim organisasi, konflik, dan lain sebagainya.

Sesuai pemaparan (Duha, 2018) sudah memberi penjelasan secara terperinci bila terdapat bermacam hal yang bisa memberi dampak bagi kinerja pegawai. Ada faktor yang turut memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai (Busro, 2020), misal kepuasan dalam bekerja, tingkat kompensasi, kompetensi, afeksi, dan kreativitas. Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai, maka memerlukan tolok ukur yang jelas agar bisa menilai secara mudah. (Indahingwati & Nugroho, 2020) memaparkan bila kinerja pada diri pegawai bisa terukur dari mutu dan jumlah pekerjaan, tepat waktu, kedatangan di tempat kerja, dan bekerja sama. Beberapa parameter itu bisa diperjelas seperti uraian di bawah ini:

- 1) Jumlah pekerjaan beracuan ke berapan banyak target hasil yang pegawai lakukan dalam satu jam bekerja dan bekerja berdasar pada jumlah yang menjadi prosedur dari kegiatan kerja.
- 2) Mutu pekerjaan menentukan fokus atau prioritas maupun hasil pekerjaan telah berdasar pada syarat yang ditentukan oleh perusahaan.
- 3) Tepat waktu selama melaksanakan pekerjaan. Masing-masing pekerjaan tentu terdapat kriteria yang tidak sama.
- 4) Kehadiran mengarah ke kedatangan pegawai ke tempat kerja sesuai waktu yang ditentukan dan bekerja berdasar pada peraturan jam kerja.

Menurut Edy (2016) bila ada enam parameter yang bisa berperan sebagai perwakilan atas kinerja pegawai, seperti:

- 1) Hasil kerja merupakan seberapa baik dan banyak tugas yang sudah pegawai lakukan.

- 2) Pemahaman terkait pekerjaan sebagai pengetahuan berdasar pada tugas kerja yang bisa memengaruhi jumlah pekerjaan yang terselesaikan.
- 3) Inisiatif sebagai kompetensi pegawai selama menetapkan maupun mengerjakan sesuatu dengan rentang pengerjaan berdasar pada tugas masing-masing.
- 4) Sikap merupakan semangat kerja pada diri pegawai selama menyelesaikan pekerjaan masing-masing.
- 5) Disiplin mengenai waktu dan absensi akan tampak melalui waktu dan tingkat kedatangan pegawai di tempat kerja.

### **Disiplin Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Secara kebahasaan, disiplin berakar kata dari bahasa Inggris, yakni *disciple* atau dalam bahasa Indonesia mengandung makna sebagai penganut atau pengikut pengajaran, pelatihan, dan lain-lain (Sinungan, 2005). Disiplin ialah kondisi tertentu ketika seseorang yang ada di organisasi patuh terhadap aturan tanpa ada unsur pemaksaan. Lalu, kerja ialah beragam kegiatan yang manusia lakukan demi memperoleh tujuan tertentu.

Disiplin kerja sesuai penuturan Nitisemito (1996), yaitu sikap, perilaku, dan tindakan berdasar pada aturan tertulis atau tidak tertulis. Handoko (dalam Wirawan, 1994) menambahkan bila disiplin ialah aktivitas tata kelola guna melaksanakan standar organisasional.

Siswanto (dalam Wahyuningrum, 2008) memaparkan bila kedisiplinan kerja ialah sikap menghormati, menghargai, mematuhi maupun menaati aturan tersurat maupun tersirat, serta bersedia menjalankan tanpa ada unsur pemaksaan. Bila seseorang bertindak berlawanan dengan aturan yang sudah ditentukan, maka ia akan memperoleh sanksi. Soengeng Prijodarminto (1992) menambahkan bila kedisiplinan sebagai situasi yang muncul dan terwujud melalui beberapa perilaku yang memperlihatkan nilai kepatuhan, loyalitas, kenyamanan, keteraturan, dan mematuhi tata tertib.

Wyckoff dan Unel (dalam Hasibuan, 2007) memaparkan bila kedisiplinan kerja ialah kesadaran, kesediaan seseorang untuk bekerja dan mematuhi seluruh aturan maupun norma yang ada di perusahaan, serta pertanggungjawaban pegawai. Nantinya pegawai hendak menaati dan patuh maupun bersedia mengerjakan tugas secara maksimal, dan tidak mengerjakan tugas atas dasar pemaksaan. Kesediaan kerja adalah suatu sikap perilaku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugas utama sebagai pegawai. Sudah sepatutnya pegawai mempunyai prinsip dan mengoptimalkan kemampuan kerjanya supaya pegawai lain turut mengikut, maka bisa memberikan kesan disiplin dan menerapkannya setiap menjalankan tugas/pekerjaan. Mondy dan Noe (1990) menuturkan bila kedisiplinan sebagai status untuk mengendalikan pegawai, sebagai penanda adanya tata tertib dan kerapian selama bekerja sama dari kelompok unit kerja di suatu organisasi.

Berdasar penuturan dari beberapa pakar di atas, bisa memberi penjelasan jika disiplin kerja sebagai perilaku atau sikap pegawai guna memaksimalkan kesadaran dan kerelaan untuk patuh terhadap prosedur maupun aturan perusahaan dan norma sosial di dalamnya.

Saydam (1996) memaparkan terkait faktor disiplin kerja, seperti:

- (a) Nominal kompensasi yang disediakan.
- (b) Keberadaan sosok pimpinan perusahaan yang bisa menjadi teladan.
- (c) Hadirnya peraturan yang bisa menjadi acuan.
- (d) Pemimpin berani dalam menentukan keputusan.
- (e) Pemimpin tidak mengawasi pegawai.
- (f) Pegawai tidak memperoleh perhatian.
- (g) Menciptakan kebiasaan yang menunjang kedisiplinan.

### **Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

Mayoritas penjelasan terkait kepemimpinan merepresentasikan anggapan bila kepemimpinan terkait tahap yang tersengaja atas tindakan seseorang guna memperjelas pengaruh kuat kepada pihak lain dalam memberi bimbingan, merancang struktur, menyediakan kegiatan maupun relasi di dalam kelompok kerja. Hani Handoko (2008:294), sesuai penuturan Stoner, kepemimpinan manajerial bisa diperjelas sebagai tahap untuk mengarahkan dan memengaruhi aktivitas dari kelompok yang memiliki tugas yang terkait satu sama lain. Terdapat dampak dari pengertian di atas, seperti:

- a) Kepemimpinan terkait pihak lain (pegawai/pengikut), kerelaan memperoleh arahan dari pimpinan.
- b) Kepemimpinan terkait penentuan kekuasaan yang tidak berimbang di antara pimpinan dan anggota kelompok.

Kepemimpinan yang mampu mengarahkan pegawai tentu akan memanfaatkan pengaruhnya dalam kepemimpinan. Pimpinan tentu saja memiliki kebiasaan, kepribadian, sifat maupun watak yang berlainan. Karakter yang berbeda tentu bisa memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang selama memimpin organisasi atau perusahaannya. Sama seperti kebutuhan akan hubungan antarmanusia dalam kepemimpinan suatu perusahaan, maka ada pakar yang berupaya menyampaikan beragam kriteria pemimpin yang dibutuhkan terkait hubungan ini. Terlampir dua jenis kepemimpinan sesuai pandangan dari dua pakar, seperti:

#### a. Kepemimpinan Transformasional

(Robbins dalam Awaludin 2017: 3) menyebut bila pemimpin transformasional akan berupaya memperhatikan segala sesuatu dan kebutuhan untuk mengembangkan setiap pegawai/pengikutnya. Pemimpin jenis ini akan melakukan perubahan terhadap kesadaran pegawai terkait permasalahan dengan mengarahkan mereka untuk mencermati permasalahan lama menggunakan metode baru, serta untuk bisa memunculkan gairah, membangkitkan, dan memberi teladan bagi pegawai dalam berupaya memperoleh target kelompok.

#### b. Kepemimpinan Transaksional

Yukl (2010:38) memaparkan bila keterkaitan pimpinan transaksional dengan pegawai terepresentasikan melalui: Pimpinan akan tahu segala sesuatu yang dikehendaki seseorang/pegawai dan menyampaikan segala hal yang pegawai peroleh bila pegawai bekerja berdasar pada harapan; Menukar upaya yang pegawai lakukan dengan pemberian kompensasi; Responsif kepada kepentingan pegawai selagi sesuai dengan nilai pekerjaan yang sudah pegawai lakukan.

Pada kepemimpinan transformasional, aspek yang tidak sekadar pertukaran sesuai dengan kepemimpinan transaksional, tetapi turut mengikutsertakan upaya untuk mengembangkan relasi agar para pimpinan bisa dekat dengan pegawainya. Bass dan Ruth (dalam Wijonarko: 2014) menambahkan bila kepemimpinan transformasional ialah pimpinan yang mempunyai metode tertentu guna memengaruhi pegawainya. Dengan begitu, pegawai akan merasa ada rasa percaya, bangga, berkomitmen, dan menghormati pimpinannya, serta pegawai mendapat motivasi guna bertindak lebih dari yang diinginkan.

### **Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Trice dan Bayer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018) menyebut bila budaya organisasi kenyataannya kian mengalami perkembangan sesuai peningkatan iklim di dalam organisasi. Atas dasar itulah, pemahaman budaya organisasi berkembang melalui bermacam jenis, terlebih istilah budaya diperoleh melalui disiplin ilmu tropologi dan sosiologi. Berdasar pada pemaknaan budaya yang memuat pemahaman kebangsaan, ditambah penerapan yang cukup luas, maka bisa terlihat bermacam perspektif. Hanya saja, pada proses mengadaptasinya, mayoritas beranggapan bila budaya sekadar sistem

nilai yang menjadi panutan.

Geert Hofstede dalam Wibowo (2010, p.15) memaparkan bila budaya meliputi mental program bersama dengan memberi syarat berupa respons perseorangan kepada lingkungan. Pengertian itu memuat pemahaman bila budaya terdapat pada rutinitas sehari-hari, namun mental program dalam pengontrolannya tertanam cukup dalam. Edgar Schein dalam Wibowo (2010, p.16) menuturkan jika budaya organisasi merupakan landasan dari kebijakan perusahaan, peraturan untuk bersosialisasi, dan perasaan atau iklim yang dibawa melalui persiapan fisik organisasi.

Stephen Robbins dalam Wibowo (2010, p.17) turut memperjelas bila budaya organisasi sebagai anggapan yang universal dan menjadi acuan bagi anggota organisasi, serta sebagai sistem terkait kebermaknaan bersama. Berpatokan ke penjelasan Mangkunegara (2009, p.114), menyebut jika budaya organisasi sebagai perangkat anggapan atau keyakinan, nilai maupun norma yang berkembang di dalam organisasi, serta menjadi acuan bagi anggota dalam berperilaku untuk menangani permasalahan adaptasi internal ataupun eksternal.

Rivai dan Mulyadi (2012, p.374) memaparkan jika budaya organisasi sebagai rancangan kerja yang dijadikan acuan untuk berperilaku dan menentukan keputusan bagi pegawai maupun memberi arahan atas tindakan pegawai dalam memperoleh tujuan organisasi. Budaya organisasi pun berperan sebagai pola keyakinan maupun nilai organisasi yang mengharuskan para anggotanya untuk memahami, menjiwai, dan menerapkannya di dalam organisasi. Melalui pola itu, tentu akan memberi pemaknaan dan dijadikan landasan atau peraturan untuk bersikap maupun berperilaku selama berada di organisasi. Atas dasar itulah, budaya organisasi menjadi upaya untuk mengendalikan dan mengarahkan yang berbentuk sikap maupun perilaku positif atas kepribadian anggota organisasi atau kepada organisasi terkait pencapaian tujuan.

Dari teori-teori tersebut, memperjelas bila budaya organisasi sebagai pemahaman yang mengalami perkembangan dan tetap menjadi perhatian utama bagi organisasi demi memperoleh keberhasilan dalam merancang budaya yang positif di dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2012, p.512) membagi kriteria dari budaya organisasi, seperti:

- 1) Berinovasi dan berani untuk mengambil risiko, yakni seberapa jauh anggota organisasi berupaya untuk berinovasi dan bersedia untuk mengambil risiko.
- 2) Memperhatikan detail, yakni seberapa jauh anggota di dalam organisasi memedulikan dan mencermati secara terperinci.
- 3) Terfokus ke hasil, yakni seberapa jauh manajemen memprioritaskan hasil dibanding perhatian kepada proses dalam memperoleh hasil itu.
- 4) Terfokus ke manusia, yakni seberapa jauh keputusan manajemen mempertimbangkan dampak kepada anggota organisasi.
- 5) Terfokus ke kelompok sebagai penilaian terhadap kelompok dalam mengerjakan suatu tugas.
- 6) Agresivitas sebagai penilaian atas sejauh mana anggota organisasi bisa memperlihatkan perilaku agresif dan berdaya saing.
- 7) Kestabilan sebagai penilaian atas seberapa jauh perusahaan memberi penekanan terhadap status sebagai perbedaan dari pertumbuhan.

**Tabel 1: Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	YN Annas, ES Indrawati (2014)	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Disiplin Kerja Pegawai Balai Rehabilitas Sosial Mardi Utomo Semarang I	Kepemimpinan transformasional berdampak positif dan krusial bagi disiplin kerja karyawan.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2	A Djuraidi, N Laily (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kepemimpinan transformasional memberi dampak positif dan krusial bagi kinerja karyawan
3	AA Gani (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan transformasional berdampak krusial maupun positif bagi kinerja pegawai
4	H Setiyanto (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan IAIN Jember	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempengaruhi positif maupun krusial bagi disiplin kerja dan kinerja Karyawan IAIN Jember
5	E Hardiyanto (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Batik Rolla Jember	Kepemimpinan transformasional, kompensasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja positif maupun krusial bagi kinerja pegawai Rumah Batik Rolla Jember .
6	M Astutik (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang.	Disiplin kerja dan budaya organisasi positif maupun krusial bagi kinerja karyawan Sekertariat DPRD Kab. Jombang.
7	M. Nasir (2020)	Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan	Budaya organisasi dan disiplin kerja berdampak positif dan krusial bagi kinerja pegawai
8	NNP Sari, K Kasmirudin (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor pada PT PLN (Persero) Area Pekanbaru rayon Kota Timur.	Variabel budaya organisasi maupun disiplin kerja berdampak positif dan krusial bagi kinerja pegawai bagian kantor PT PLN (Persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur.
9	W. Sumaki (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN Persero Wilayah Suluttenggo area manado	Variabel disiplin kerja, budaya organisasi dan berkomunikasi berdampak krusial maupun positif bagi kinerja pegawai PT PLN Persero Wilayah Suluttenggo, Manado
10	M Siagian (2018)	Pengaruh Disiplin kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sat Nusapersada tbk Batam	Variabel disiplin kerja, budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja berdampak krusial dan positif bagi pegawai PT Sat Nusapersada tbk Batam
11	DA Prawatya, ST Rahardjo (2012)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak	Variabel disiplin kerja dan budaya organisasi berdampak krusial dan positif pada kinerja pegawai Pabrik Minyak Kayu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Kayu Putih (PMKP) di Krai Purwodadi	Putih (PMKP) di Krai Purwodadi
12	Mikael Laba Blikololong dan John EHJ. FoEh (2022)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai, dan Analisis Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Maulafa	Analisis perencanaan SDM berdampak cukup penting pada kinerja karyawan Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Maulafa Lalu, Analisis pekerjaan dan Penempatan pegawai tanpa berdampak cukup penting pada kinerja pegawai Pemerintah Kota Kupang Kec. Maulafa
13	John EHJ. FoEh dan Eliana Papote (2021)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Ditlantas Kepolisian Daerah NTT	Budaya organisasi berdampak krusial maupun positif bagi kinerja personil Ditlantas Polda NTT, Kompetensi berdampak positif maupun krusial bagi kinerja personil Ditlantas polda NTT, pendidikan dan pelatihan berdampak krusial dan positif bagi kinerja personil Ditlantas Polda NTT
14	John EHJ. FoEh, Kardinah Indriana Meutia dan Rudi Basuki (2019)	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang	Kepemimpinan dan pelatihan berdampak krusial bagi kinerja karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang. Lalu, disiplin tanpa berdampak krusial bagi kinerja karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang.

## METODE PENELITIAN

Prosedur menulis artikel ini ialah mempergunakan prosedur kualitatif dan kajian pustak. Menganalisis teori dan keterkaitan antarvariabel melalui buku maupun jurnal secara luring di perpustakaan maupun daring yang diperoleh melalui Mendeley, Scholar Google maupun media daring lain. Pada kajian kualitatif, maka kajian pustaka perlu dipergunakan secara konsisten dengan hipotesis metodologis. Dengan kata lain, perlu dipergunakan secara induktif agar tidak mengarahkan pertanyaan yang peneliti ajukan. Dasar penting dalam melangsungkan kajian kualitatif, yakni kajian itu sifatnya eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai uraian yang telah tersampaikan, maka pembahasan pada ulasan kajian ini ialah:

### **Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Memengaruhi Disiplin Kerja ( $Y_1$ ).**

Melalui pembahasan yang ada di bab terdahulu, bisa menyimpulkan jika Kepemimpinan Transformasional berdampak positif maupun krusial bagi Disiplin kerja. Sesuai kajian milik BDA Endriawan, R Nugraheni (2014), bila kepemimpinan transformasional berdampak krusial bagi kedisiplinan kerja karyawan Dinas Pekerjaan UMum Kota Tangerang Bidang Sumber Daya Air; dan kajian milik S Brahmanna, M. Suwandana (2018) bila kepemimpinan transformasional berdampak cukup penting bagi kinerja pegawai Fashion Market Denpasar. Penjelasan ini memberi simpulan bila kepemimpinan transformasional sebagai inspirasi bagi pegawainya akan mementingkan kepentingan kelompok demi kebaikan perusahaan, serta pimpinan jenis ini berpotensi untuk memengaruhi para pegawainya. Dengan begitu, melalui kedisiplinan kerja yang baik pada diri tiap pegawai, tentu bisa berdampak pula dalam peningkatan produktivitas karyawan dalam bekerja. Hal ini yang membuat disiplin kerja sangatlah penting dalam penerapannya dalam melaksanakan kepemimpinan transformasional.

### **Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) Memengaruhi Disiplin Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Melalui uraian di atas, memperjelas jika budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi disiplin kerja. Sesuai kajian RJ Sugiharo (2016) yang memperlihatkan bahwa budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi disiplin kerja. Kajian milik IA Brahmasari, P Siregar (2009) memperlihatkan bila budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi disiplin kerja pegawai PT Central Proteinaprima Tbk. Hasil itu memperjelas bila budaya organisasi sangatlah berpengaruh dalam disiplin kerja karyawan dalam bekerja.

Helmi (1996) memperjelas bila faktor kepribadian dan lingkungan turut serta dalam memberi pengaruh bagi kedisiplinan pegawai. Kepribadian merupakan faktor yang diperoleh melalui sistem nilai dan terdapat pada diri seseorang untuk dijadikan indikator selama mereka berperilaku atau bersikap. Lalu, faktor lingkungan diperoleh melalui proses pembelajaran yang terlaksana dari lingkungan bekerja, seperti dari budaya organisasi. Budaya organisasi pun memberi identitas kepada anggota untuk bersikap berdasar pada nilai maupun prinsip organisasi. Jika prinsip dan nilai perusahaan bisa dimengerti oleh para anggotanya, tentu bisa mewujudkan perilaku sesuai prinsip atau nilai tersebut. Dengan begitu, para anggota bisa memunculkan perilaku disiplin dalam bekerja.

### **Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) Memengaruhi Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Sesuai uraian tersebut, memperjelas jika kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting karena mampu memberi pengaruh kepada kinerja karyawan. Terkait gaya kepemimpinan, bisa disebut bila gaya kepemimpinan modern ialah kepemimpinan transformasional (Yukl, 2014: 290). Bagi seorang pimpinan yang mempergunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung mengarahkan para pegawai guna menuntaskan tugasnya melalui metode yang berbeda atau sesuai kemampuan pegawai. Dengan begitu, pegawai diarahkan agar memiliki pikiran kreatif dan mendapat tantangan dalam menangani segala kesulitan (Bass *et al*, 2003).

Kepemimpinan transformasional mengarahkan nilai moral dari para pegawai guna memaksimalkan kesadarannya terkait permasalahan etis dan mengarahkan energi maupun sumber daya dalam memperbaiki organisasi. Secara jelas, kepemimpinan jenis ini termasuk kapabilitas pada diri pimpinan dalam memengaruhi pegawai guna memaksimalkan kesadaran terkait peran penting kinerja pegawai: pegawai akan memfokuskan peran penting kelompok, sedangkan pimpinan akan berupaya memaksimalkan segala kebutuhan pegawai ke tingkat yang lebih baik demi memperoleh taraf hidup yang membaik.

Sesuai kajian milik AF Nurhdian (2017), menyebut bila Kepemimpinan Transformasional berdampak positif dan krusial bagi kinerja Karyawan. Kajian milik T Mondaini (2012) turut memberi simpulan bila kepemimpinan transformasional berdampak krusial dan positif bagi kinerja karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang. Hal ini berarti jika penerapan kepemimpinan transformasional yang baik dalam suatu organisasi atau korporasi akan menghasilkan kinerja serta produktifitas karyawan yang unggul.

### **Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) Memengaruhi Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Melalui uraian yang sudah tersampaikan, memperjelas jika organisasi yang berbudaya kuat cenderung mudah dalam memengaruhi perilaku maupun efektivitas pegawainya. Mutu kinerja pegawai sesuai dengan mutu budaya perusahaan. bila budaya perusahaan baik, tentu kinerja pegawai akan sama baiknya, begitu pula sebaliknya. Budaya organisasi bisa memunculkan bermacam faktor di lingkungan pegawai, seperti keakraban, paham betul soal keunggulan maupun kekurangan pegawai lain, dan bisa menjalin kerja sama.

Keakraban antarindividu atau antarkelompok di suatu perusahaan bisa mendukung hasil kerja ke arah yang lebih baik. Keakraban itu tidak bisa didapat jika para pegawai tidak pernah atau jarang menjalin interaksi. Melalui keberadaan organisasi, maka antarpegawai akan berkonsultasi, komunikasi, dan menolong sehingga memunculkan kedekatan secara psikologis. Kerja sama antaranggota/kelompok pun memiliki peranan vital untuk menghadapi suatu tugas kerja. Peran organisasi salah satunya ialah memudahkan pekerjaan pegawai melalui penentuan tugas. Jika kinerja pegawai tidak diatur secara optimal, maka bisa menghambat kegiatan untuk memperoleh tujuan pegawai maupun organisasi.

Melalui hubungan antara kinerja pegawai dengan budaya organisasi, maka bisa terlihat melalui perilaku organisasi itu. Budaya organisasi berperan sebagai indikator anggota dalam berperilaku atas kesadaran masing-masing selama menjalankan tugas kerja. Hal ini memberi simpulan budaya organisasi memberi dampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai. Sesuai kajian milik A. Ainanur, S. Tirtayasa (2018), menyimpulkan jika budaya organisasi berdampak positif dan cukup penting bagi kinerja pegawai. Kajian milik KI Meutia (2019) turut menyimpulkan bila budaya organisasi memberi dampak krusial maupun positif bagi kinerja pegawai.

### **Disiplin Kerja (Y<sub>1</sub>) Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Melalui uraian yang sudah tersampaikan, memperjelas jika kedisiplinan kerja sebagai kunci kesuksesan perusahaan melalui kebijakan SDM dalam bertanggung jawab terhadap tugas kerja. Disiplin kerja cukup diperlukan oleh tenaga kerja sebab sebagai media untuk melatih karyawan supaya gemar untuk memperlihatkan hasil kerja terbaik. Pemaparan ini bisa memberi simpulan bahwa disiplin kerja pada karyawan berdampak positif maupun krusial bagi hasil Kinerja Karyawan. Sesuai kajian milik K Yuliantari, SN Ulfa (2016), menyebut bila disiplin kerja berdampak positif maupun krusial bagi hasil kerja karyawan.

Kajian milik A Ferawati (2017) menuturkan bila disiplin kerja berdampak krusial bagi Kinerja kerja karyawan PT Cahaya Indo Persada Surabaya. Penjelasan itu bisa memberi bukti bila disiplin kerja makin tinggi pada karyawan sehingga berdampak pada capaian kerja yang makin baik.

### **Disiplin Kerja (Y<sub>1</sub>) mampu Memediasi Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)**

Melalui uraian yang sudah tersampaikan, memperjelas apabila kepemimpinan transformasional mampu berdampak positif maupun cukup penting pada kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Kepemimpinan transformasional mengarahkan nilai moral dari para pegawai guna memaksimalkan kesadarannya terkait permasalahan etis dan mengarahkan energi maupun sumber daya dalam memperbaiki organisasi. Secara jelas, kepemimpinan jenis ini termasuk kapabilitas pada diri pimpinan dalam memengaruhi pegawai guna memaksimalkan kesadaran terkait peran penting kinerja pegawai (Yukl, 2014:292). Simpulan ini membuktikan jika variabel disiplin kerja mampu memediasi korelasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sesuai dengan kajian milik L Tintami, A Pradhanawati (2013), menyimpulkan bila disiplin kerja mampu memediasi atau berdampak tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Kajian milik P Octaviani, E Rahardja, MS Perdhana (2016) menyatakan bila disiplin kerja mampu memediasi atau berdampak tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

### **Disiplin Kerja (Y<sub>1</sub>) mampu Memediasi Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) yang Memberi Pengaruh kepada Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)**

Disiplin kerja dapat memberi mediasi bagi budaya organisasi yang memberi pengaruh bagi kinerja pegawai. Berlandaskan ulasan dan sesuai teori yang sudah tersampaikan, memperjelas jika budaya organisasi mampu berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan. Wibowo (2013:363) menuturkan bila terdapat penelitian yang memperlihatkan bila organisasi yang mengubah budayanya bisa memaksimalkan kinerja secara maksimal dibanding organisasi yang tidak mengubah budaya dengan tingkat kedisiplinan karyawan yang unggul.

Barney dalam Lado dan Wilson (1994) memaparkan soal nilai yang menjadi panutan pegawai, yang bisa memicu pegawai merasakan kenyamanan selama menjalankan tugas kerja, berkomitmen dan beroyalitas tinggi, serta memicu pegawai bekerja secara ekstra, memaksimalkan kinerja maupun kepuasan kerja, termasuk mempertahankan keunggulan berdaya saing. Budaya organisasi bisa membantu capaian kerja pegawai sebab menciptakan tingkat motivasi, serta kedisiplinan karyawan dalam memberi kompetensi terbaik mereka untuk mempergunakan peluang yang organisasi sediakan.

Simpulan ini membuktikan jika variabel disiplin kerja mampu melakukan mediasi terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Sesuai kajian milik N Primananda, I Djastuti (2015), menyebut bila disiplin kerja bisa memediasi budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kajian milik I Khaliq (2015) menyimpulkan bila disiplin kerja karyawan dalam bekerja mampu melakukan mediasi atau berdampak langsung pada budaya organisasi bagi kinerja karyawan di Sekertariat Daerah Kab. Indragiri Hulu.

### **Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Berdampak bagi Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)**

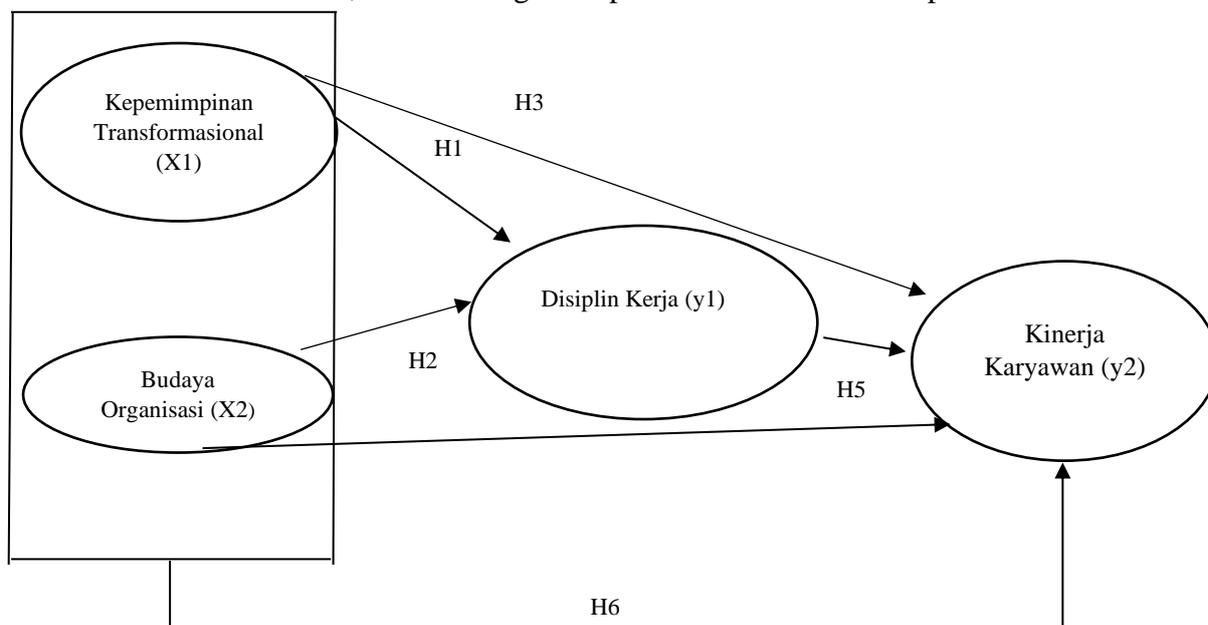
Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berdampak besar bagi kinerja pegawai, yang berarti suatu perusahaan/organisasi dalam penerapan sistem kepemimpinan transformasional yang baik mampu memaksimalkan hasil kerja karyawannya. Begitu juga budaya organisasi yang unggul dapat membawa faktor produktif yang positif bagi karyawan dalam melakukan tugas dan pertanggungjawabannya. Geert Hofstede dalam Wibowo (2010, p.15) memaparkan bila budaya meliputi mental program bersama yang memberi syarat atas respons individual terhadap lingkungan. Pemaparan itu memuat pemahaman bila budaya bisa terlihat melalui perilaku sehari-hari, tetapi mendapat kontrol oleh mental program yang tertanam cukup dalam.

Edgar Schein dalam Wibowo (2010, p.16) memaparkan bila budaya organisasi sebagai dasar bagi kebijakan perusahaan, peraturan untuk bersosialisasi, dan perasaan yang dibawa oleh persiapan fisik perusahaan. Begitu juga dengan kepemimpinan transformasional yang berarti pimpinan organisasi yang bergairah dalam mengomunikasikan masa depan perusahaan secara idealis. Pimpinan mempergunakan komunikasi verbal atau simbol untuk memicu para pegawai untuk bersemangat. Pimpinan perusahaan akan memberi motivasi kepada pegawai terkait visi dan misi perusahaan yang berperan penting, maka semua pegawainya akan termotivasi guna mempunyai visi serupa. Kesesuaian visi ini mengarahkan para pegawai untuk menjalin kerja sama dalam memperoleh tujuan untuk waktu mendatang secara optimis. Dengan begitu, pimpinan perusahaan bukan sekadar membangkitkan semangat secara perseorangan, melainkan semangat secara berkelompok.

Dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berdampak positif maupun krusial dan secara bersamaan bagi kinerja karyawan sehingga sesuai dengan kajian milik E Sugiono, W Rachmawati (2019) dan R Ridwal (2020).

### Conceptual Framework

Sesuai uraian tersebut, maka kerangka berpikir dalam riset ini meliputi.



Gambar 1: Kerangka Berpikir

Melalui uraian tersebut, maka:

- 1) H1: kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berdampak positif maupun bermakna pada disiplin kerja ( $Y_1$ )
- 2) H2: budaya organisasi ( $X_2$ ) berdampak positif maupun bermakna pada Disiplin Kerja ( $Y_1$ )
- 3) H3: kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan ( $Y_2$ )
- 4) H4: budaya organisasi ( $X_2$ ) berdampak positif maupun bermakna pada kinerja Karyawan ( $Y_2$ )
- 5) H5: disiplin kerja ( $Y_1$ ) berdampak positif maupun krusial pada kinerja pegawai ( $Y_2$ )
- 6) H6: disiplin kerja ( $Y_1$ ) dapat memediasi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) yang mempengaruhi kinerja pegawai ( $Y_2$ )
- 7) H7: disiplin kerja ( $Y_1$ ) mampu memediasi budaya organisasi ( $X_2$ ) yang mempengaruhi kinerja pegawai ( $Y_2$ )
- 8) H8: kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), berdampak positif maupun bermakna dan secara simultan bagi kinerja karyawan ( $Y_2$ )

Selain dari variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , yang memberi pengaruh pada  $Y_1$  dan  $Y_2$  masih terdapat beragam variabel yang ikut memberi pengaruh, misal komitmen karyawan ( $X_3$ ): komitmen organisasi ( $X_4$ ), dan kepuasan kerja ( $X_5$ ):

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Simpulan

Berdasar pada penuturan dan ulasan di atas, maka rumusan hipotesis pada riset selanjutnya ialah: Kepemimpinan transformasional berdampak positif maupun krusial bagi disiplin kerja; Budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi disiplin kerja; Kepemimpinan transformasional berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan; Budaya organisasi berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai; Disiplin kerja berdampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai; Disiplin kerja dapat

memediasi Kepemimpinan Transformasional yang berdampak bagi kinerja Karyawan. Disiplin kerja memediasi budaya organisasi yang berdampak pada kinerja pegawai; Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berdampak positif maupun bermakna secara simultan pada kinerja pegawai.

### Saran

Sesuai pemaparan yang ada di simpulan, peneliti bisa mengajukan saran untuk riset selanjutnya, yakni masih terdapat beragam faktor lain yang berdampak pada disiplin kerja ( $Y_1$ ) maupun kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Tidak hanya dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), di beragam jenis organisasi, maka masih memerlukan ulasan secara terperinci demi mendapat faktor lain yang mampu memberi pengaruh bagi disiplin kerja ( $Y_1$ ) atau kinerja karyawan ( $Y_2$ ) selain yang dikaji dalam artikel ini, seperti komitmen karyawan ( $X_3$ ), komitmen organisasi, ( $X_4$ ) maupun kepuasan kerja ( $X_5$ )

### DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Blikololong Mikael Laba. dan FoEh John EHJ, 2022. ANALISIS Perencanaan Sumber Daya manusia, Penempatan Pegawai dan Analisis Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Maulafa. *JEMSI, Dinasti review*. | ISSN 2686-4916
- Brahmasari, I. A., & Siregar, P. (2009). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan pola komunikasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan pada PT Central Proteinaprima TBK. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1), 238-250.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revi.)*. 2016: Jakarta: Bumi
- Indrawati, Y. (2014). Pengaruh Self Esteem, Self-efficacy Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Perawat RS Siloam Manado). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 2(4), 12–24.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Ni Kadek Surryani dan John E.H.J. FoEh.2018. *Kinerja Organisasi*. Deepublish. Kaliurang, Yogyakarta
- Ni Kadek Suryani dan John E.H.J FoEh.2019. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Pendekatan Praktis Aplikatif*. NilaCakra.Denpasar
- Winardi, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.