

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah bagian dari karya ilmiah atau laporan penelitian yang berisi tinjauan terhadap teori-teori, konsep, hasil penelitian, dan informasi ilmiah lain yang relevan dengan topik yang diteliti. Kajian ini bertujuan untuk memberikan landasan teoritis dan memetakan posisi penelitian yang sedang dilakukan dalam konteks pengetahuan yang sudah ada. Terutama landasan teori yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, budaya organisasi, kinerja pegawai dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan secara ilmiah dalam mendapatkan data.

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Tranformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang menekankan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan individu dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Seorang pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun visi, meningkatkan semangat kerja, serta

menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif. Menurut Amirullah (2018), kepemimpinan melibatkan kewenangan dalam memberikan tugas serta membangun hubungan yang baik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2019) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas kerja anggota kelompok agar berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, Gorda (2019) menekankan bahwa kepemimpinan mencakup pembinaan dan penggerakan individu atau kelompok agar mereka bersedia bekerja dengan komitmen tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Hasibuan (2018) menyebut kepemimpinan sebagai seni dalam mempengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja secara produktif. Armstrong (2017) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi dalam suatu kelompok guna mencapai tujuan bersama.

Lebih lanjut, House dalam Yukl (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu dalam memotivasi dan mendorong orang lain agar dapat memberikan kontribusi demi efektivitas organisasi. Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan bukan hanya sekadar memberikan perintah, tetapi juga melibatkan proses memotivasi dan membimbing individu menuju tujuan yang sama. Kepemimpinan tidak terbatas pada struktur formal dalam organisasi, tetapi dapat terjadi di berbagai situasi di mana seseorang memiliki pengaruh terhadap orang lain. Keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam membangun hubungan yang baik, memahami kebutuhan tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Seorang pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya

kepemimpinannya dengan kondisi yang ada agar dapat mengoptimalkan kinerja tim.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Thoha (2018), gaya kepemimpinan mencerminkan norma perilaku yang diterapkan pemimpin saat berusaha mempengaruhi orang lain. Rivai (2019) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri dan strategi yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Robbins dan Coulter (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, Yukl (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pemahaman, persetujuan, serta upaya kolektif dalam melaksanakan tugas dengan efektif. Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya melalui pola perilaku dan strategi tertentu yang disesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja melampaui batasan yang ada demi mencapai tujuan organisasi. Menurut El Widdah, Suryana, dan Musyaddad (2012), pemimpin transformasional mampu meningkatkan kesadaran pengikutnya mengenai pentingnya hasil kerja, mendorong kepentingan tim di atas kepentingan pribadi, serta mengaktifkan kebutuhan individu ke tingkat

yang lebih tinggi. O'Leary (2018) menambahkan bahwa pemimpin transformasional memiliki kekuatan untuk membawa perubahan dalam diri anggota tim maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Robbins (2016) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat merangsang serta menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil luar biasa dengan membangun kepercayaan, loyalitas, dan penghormatan terhadap pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memungkinkan organisasi berkembang melalui inovasi dan kreativitas yang lebih bebas, terutama dalam era desentralisasi yang memberikan keleluasaan dalam eksplorasi visi dan strategi.

Lebih lanjut, Yukl dalam Emron Edison dkk. (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menumbuhkan rasa hormat dan kekaguman dari pengikutnya, sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih dari yang diharapkan. Indra Kharis (2015) juga menekankan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadi serta memiliki pengaruh yang kuat dalam menggerakkan perubahan. Selain itu, Emron Edison dkk. (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membantu individu untuk mempercayai potensi diri mereka dalam menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya menciptakan perubahan besar dalam organisasi, tetapi juga mengembangkan potensi individu agar mampu berpikir lebih inovatif dan bertindak lebih proaktif dalam mencapai visi bersama.

2.1.1.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya. Menurut Emron Edison dkk. (2016), ada lima karakteristik utama yang mencerminkan seorang pemimpin transformasional, yaitu memiliki strategi yang jelas, kepedulian, merangsang anggota, menjaga kekompakan tim, serta menghargai perbedaan dan keyakinan.

1. Memiliki Strategi yang Jelas

Seorang pemimpin transformasional memiliki visi, misi, dan strategi yang terarah dalam membawa perubahan besar dalam organisasi. Pemimpin tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga merancang strategi yang sistematis untuk mencapainya. Selain itu, pemimpin juga harus mampu mengomunikasikan strategi ini dengan baik kepada anggota tim agar semua pihak memiliki pemahaman yang sama dan dapat bekerja secara selaras dalam mewujudkan perubahan yang diinginkan.

2. Kepedulian

Pemimpin transformasional menunjukkan kepedulian terhadap anggota timnya, baik dalam aspek profesional maupun pribadi. Mereka tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memahami tantangan dan masalah yang dihadapi oleh anggota tim. Dengan memberikan dukungan dan motivasi yang tepat, pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan keterlibatan serta kesejahteraan anggota tim.

3. Merangsang Anggota

Salah satu peran penting seorang pemimpin transformasional adalah merangsang dan mendorong anggota tim untuk mencapai tujuan-tujuan positif. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga membantu anggota dalam mengembangkan keterampilan serta potensi mereka. Selain itu, pemimpin juga berusaha untuk menjauhkan anggota dari hal-hal yang tidak produktif, sehingga mereka dapat lebih fokus dalam mencapai keberhasilan yang diharapkan.

4. Menjaga Kekompakan Tim

Kepemimpinan transformasional berorientasi pada kerja sama tim yang solid dan harmonis. Pemimpin berusaha menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana semua anggota merasa dihargai dan didukung dalam bekerja sama. Pemimpin juga menghindari sikap otoriter yang dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam tim serta lebih mengutamakan keterbukaan dalam diskusi dan pengambilan keputusan.

5. Menghargai Perbedaan dan Keyakinan

Seorang pemimpin transformasional memahami bahwa keberagaman dalam tim dapat menjadi kekuatan utama dalam mencapai inovasi dan kreativitas. Oleh karena itu, mereka menghargai setiap perbedaan pendapat serta keyakinan yang ada dalam tim. Dengan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan saling menghormati, pemimpin dapat mendorong kerja sama yang lebih baik dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan Tranformasional

Sebuah penelitian telah memvalidasi 4 (empat) dimensi indikator yang dapat mengukur kepemimpinan transformasional yang ada dalam sebuah organisasi memuat Pengaruh Ideal (*idealized influence*), Motivasi Inspiratif (*inspirational motivation*), Pertimbangan Individual (*individualized consideration*), dan Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*), (Hakro, Hakro, & Begum, 2022),

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin dengan pengaruh ideal berperilaku sebagai panutan bagi anggota organisasi, menunjukkan integritas tinggi, serta etika yang kuat. Mereka mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahan karena konsistensi dalam tindakan dan nilai-nilai yang mereka anut. Pemimpin ini menginspirasi orang lain dengan memberikan visi yang jelas serta menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi.

2. Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin dengan motivasi inspiratif mampu mengartikulasikan visi dan tujuan yang menarik serta menantang bagi anggota organisasi. Pemimpin tersebut menggunakan komunikasi yang penuh semangat untuk membangun optimisme dan komitmen dalam tim. Dengan memberikan makna pada pekerjaan yang dilakukan, pemimpin ini mendorong anggota organisasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

3. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin dengan pertimbangan individual memperhatikan kebutuhan dan perkembangan setiap anggota organisasi secara personal. Mereka memberikan

bimbingan, dukungan, serta pelatihan yang sesuai dengan potensi dan aspirasi individu. Dengan pendekatan ini, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan memberdayakan setiap individu untuk berkembang.

4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual mendorong anggota organisasi untuk berpikir kritis dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Mereka menantang asumsi yang ada, membuka peluang inovasi, serta menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan cara ini, anggota organisasi lebih berani dalam mengambil inisiatif dan mencari solusi baru untuk meningkatkan kinerja.

Selain itu, terdapat skala pengukuran *Global Transformational Leadership* melalui 7 indikator yang dikembangkan oleh Carless et al. (2000) yang mencakup Mengomunikasikan Visi (*communicating a vision*), Mengembangkan Staf (*developing staff*), Memberikan Dukungan (*providing support*), Memberdayakan Staf (*empowering staff*), Menjadi Inovatif (*being innovative*), Memimpin dengan Teladan (*leading by example*) dan Bersifat Karismatik (*being charismatic*). Skala pengukuran ini telah banyak diadopsi pada berbagai penelitian yang menggunakan variable kepemimpinan transformasional (Grobler & Grobler, 2023; Mahardika et al., 2024; Sudha, Azam, & Tham, 2023).

1. Mengomunikasikan Visi (*Communicating a Vision*)

Pemimpin transformasional mampu menyampaikan visi organisasi dengan jelas, inspiratif, dan memotivasi anggota untuk bekerja menuju tujuan bersama. Mereka memastikan bahwa visi tersebut dapat dipahami oleh semua anggota

serta relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan komunikasi yang efektif, pemimpin membangun komitmen dan kepercayaan dalam tim untuk mewujudkan visi tersebut.

2. Mengembangkan Staf (*Developing Staff*)

Pemimpin berfokus pada pengembangan individu dalam organisasi melalui pelatihan, mentoring, dan pemberian kesempatan belajar. Mereka memberikan tantangan yang sesuai dengan kapasitas karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan potensi mereka. Dengan mendukung pertumbuhan profesional, pemimpin menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan berdaya saing.

3. Memberikan Dukungan (*Providing Support*)

Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan individu dalam tim, baik dalam aspek profesional maupun personal. Mereka memberikan umpan balik yang membangun serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Dengan pendekatan ini, pemimpin meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi anggota organisasi.

4. Memberdayakan Staf (*Empowering Staff*)

Pemimpin mendorong anggota tim untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengambilan keputusan yang lebih mandiri dan inovatif. Dengan memberikan kepercayaan, pemimpin meningkatkan rasa kepemilikan serta motivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

5. Menjadi Inovatif (*Being Innovative*)

Pemimpin transformasional mendorong budaya inovasi dengan terbuka terhadap ide-ide baru dan pemikiran kreatif. Mereka tidak takut mengambil risiko serta mendukung eksperimen yang dapat membawa perubahan positif bagi organisasi. Dengan cara ini, mereka memastikan organisasi tetap adaptif dan kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis.

6. Memimpin dengan Teladan (*Leading by Example*)

Pemimpin menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai, etika, dan standar kerja yang tinggi dalam organisasi. Mereka menjadi contoh bagi anggota tim dalam bekerja keras, bertanggung jawab, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang berbasis keteladanan, pemimpin membangun kepercayaan dan kredibilitas di mata pengikutnya.

7. Bersifat Karismatik (*Being Charismatic*)

Pemimpin dengan karisma memiliki daya tarik personal yang kuat sehingga mampu memotivasi dan menginspirasi orang lain. Pemimpin mampu membangun hubungan yang positif, memberikan energi, dan meningkatkan semangat kerja tim. Dengan karisma yang dimiliki, pemimpin lebih efektif dalam membangun pengaruh serta menggerakkan anggota organisasi menuju perubahan yang diinginkan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja dan motivasi pegawai. Aspek fisik maupun nonfisik dari lingkungan kerja, seperti fasilitas, budaya organisasi, hubungan antarpegawai, serta kepemimpinan, berkontribusi terhadap kenyamanan dan efektivitas dalam bekerja. Oleh karena itu,

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif menjadi tantangan sekaligus kebutuhan bagi organisasi yang ingin mencapai tujuan secara optimal.

2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Ghoniayah dalam Lidya (2020), lingkungan kerja mencakup kondisi atau tempat di mana seseorang melaksanakan pekerjaannya, yang dapat berdampak pada kinerja pegawai. Runtunuwu dalam Armansyah (2021) menambahkan bahwa lingkungan kerja meliputi aspek fisik maupun non-fisik yang berpengaruh terhadap efektivitas pekerjaan. Saleh & Utomo dalam Baiti (2018) juga menekankan bahwa lingkungan kerja adalah komponen krusial yang harus diperhatikan oleh manajemen karena berperan dalam menentukan tingkat produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik memungkinkan pegawai bekerja secara optimal dalam suasana yang sehat, nyaman, dan aman. Ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, mereka cenderung lebih betah, menggunakan waktu kerja secara efektif, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, lingkungan kerja mencakup berbagai aspek, termasuk hubungan kerja antar pegawai, hubungan antara atasan dan bawahan, serta kondisi fisik tempat bekerja yang mendukung produktivitas.

2.1.2.2 Peran Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam mendukung kenyamanan dan produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Menurut Hasibuan (2016), terdapat beberapa manfaat utama dari lingkungan kerja yang baik, di antaranya:

1. Mengurangi Rasa Lelah

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat membantu meredakan rasa lelah karyawan. Suasana yang mendukung akan membuat karyawan lebih rileks dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan Teori Lingkungan Kerja (*Work Environment Theory*) seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017) bahwa kondisi fisik dan psikologis lingkungan kerja memengaruhi kenyamanan, konsentrasi, dan energi karyawan, menurut teori ini, faktor-faktor seperti pencahayaan, suhu ruangan, sirkulasi udara, tata ruang, serta hubungan sosial di tempat kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat kelelahan maupun stres kerja.

2. Menambah Semangat Kerja

Ruang kerja yang tertata dengan baik dapat membangkitkan semangat karyawan. Rasa nyaman dalam lingkungan kerja akan meningkatkan motivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg (*Two-Factor Theory*) seperti yang dikemukakan oleh Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) bahwa faktor-faktor lingkungan kerja termasuk dalam kategori *hygiene factors*. Apabila faktor ini terpenuhi, maka akan mengurangi ketidakpuasan dan mendorong timbulnya semangat kerja. Penataan ruang kerja yang baik dapat menjadi salah satu aspek *hygiene* yang memengaruhi kondisi psikologis karyawan

3. Meringankan Beban Kerja

Suasana kerja yang mendukung, seperti adanya musik yang menenangkan, dapat membantu mengurangi stres dan tekanan kerja. Faktor lingkungan yang nyaman dapat menjaga kestabilan pikiran karyawan sehingga pekerjaan terasa

lebih ringan. Hal ini sejalan dengan Teori Reduksi Stres (*Stress Reduction Theory*) yang dikemukakan oleh Ulrich (1983), yang menjelaskan bahwa lingkungan yang menyenangkan, termasuk elemen suara dan visual, dapat mengurangi tingkat stres dan menimbulkan respon relaksasi psikologis. Musik yang menenangkan berfungsi sebagai stimulus positif yang membantu menurunkan kecemasan serta membuat beban kerja terasa lebih ringan.

4. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi dalam Pelaksanaan Tugas

Lingkungan kerja yang baik membuat karyawan lebih betah dan bersemangat dalam bekerja. Hal ini berdampak pada peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Menurut Teori Sistem Sosio-Teknis (*Socio-Technical Systems Theory*) yang dikemukakan oleh Trist dan Bamforth (1951), efektivitas kerja dipengaruhi oleh sinergi antara aspek sosial (hubungan antarpegawai, kepuasan kerja) dan aspek teknis (fasilitas, tata ruang, peralatan kerja). Lingkungan kerja yang baik menciptakan keseimbangan keduanya sehingga tugas dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan tepat

2.1.2.3 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2021), lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup segala kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat berpengaruh terhadap karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja

fisik meliputi penerangan, suhu udara, ruang gerak, kebersihan, keamanan, serta fasilitas pendukung seperti musik dan tata ruang. Semua elemen ini memiliki dampak terhadap kenyamanan dan kesehatan karyawan dalam bekerja. Misalnya, penerangan yang cukup dapat membantu karyawan bekerja lebih fokus, suhu udara yang sesuai dapat meningkatkan kenyamanan, serta kebersihan dan keamanan tempat kerja akan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk bekerja secara optimal.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan aspek sosial dan hubungan kerja di dalam organisasi, baik antara karyawan dengan rekan kerja maupun antara karyawan dengan atasan. Hubungan yang baik antara sesama karyawan serta dengan pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan semangat kerja. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja non fisik antara lain kerja sama tim, komunikasi yang efektif, budaya organisasi, serta dukungan dari pimpinan. Ketika hubungan kerja berjalan dengan baik, karyawan akan merasa lebih nyaman dan betah di tempat kerja, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal. Sebaliknya, jika lingkungan kerja non fisik tidak kondusif, seperti adanya konflik antar rekan kerja atau komunikasi yang buruk dengan atasan, maka semangat kerja karyawan bisa menurun dan berpengaruh pada kinerja mereka.

2.1.2.4 Indikator Lingkungan Kerja

Penelitian ini akan berfokus pada lingkungan kerja non-fisik. Menurut Nitisemito (2015), terdapat beberapa indikator utama dalam lingkungan kerja non-

fisik, yaitu suasana kerja, hubungan atasan dengan karyawan, serta kerja sama antar karyawan.

1. Suasana Kerja

Suasana kerja merupakan kondisi lingkungan di sekitar karyawan saat mereka menjalankan tugasnya, yang dapat berdampak langsung pada kenyamanan dan efektivitas pekerjaan. Suasana kerja yang baik mencakup berbagai aspek seperti tempat kerja yang nyaman, fasilitas kerja yang memadai, kebersihan, pencahayaan yang cukup, serta tingkat ketenangan yang sesuai. Selain itu, suasana kerja juga dipengaruhi oleh hubungan interpersonal antar karyawan, di mana komunikasi yang baik dan hubungan harmonis dapat meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja. Jika suasana kerja kurang kondusif, misalnya lingkungan kerja terlalu bising, kurang bersih, atau hubungan kerja antar individu tidak baik, maka karyawan dapat mengalami stres yang berdampak pada menurunnya produktivitas kerja mereka.

2. Hubungan Atasan dengan Karyawan

Hubungan antara atasan dan karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Atasan yang bersikap terbuka, adil, dan menghargai setiap karyawan akan menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan meningkatkan loyalitas bawahan terhadap perusahaan. Selain itu, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan juga dapat membantu mengatasi hambatan dalam pekerjaan serta meningkatkan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab. Jika hubungan antara atasan dan karyawan berjalan dengan baik, maka karyawan akan lebih termotivasi, merasa dihargai,

dan bekerja dengan lebih semangat. Sebaliknya, hubungan yang kurang baik, seperti komunikasi yang buruk atau sikap otoriter dari atasan, dapat menyebabkan ketidaknyamanan serta menurunkan semangat kerja karyawan.

3. Kerja Sama Antar Karyawan

Kerja sama yang baik antar karyawan sangat diperlukan dalam lingkungan kerja, terutama dalam pekerjaan yang memerlukan kolaborasi tim. Jika hubungan kerja antar karyawan harmonis, saling mendukung, dan memiliki rasa kebersamaan, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien. Kerja sama yang baik juga membantu dalam berbagi beban kerja, menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan menyenangkan. Sebaliknya, jika terjadi konflik atau kurangnya koordinasi antar karyawan, maka akan muncul hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat berdampak pada kinerja individu maupun tim. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan budaya kerja yang menekankan pentingnya kerja sama dan kolaborasi antar anggota tim.

Menurut Patrick & Kareem (2021), terdapat sembilan indikator lingkungan kerja yaitu Dimensi Etika (*ethical dimension*), Otonomi (*autonomy*), Stres dan Tekanan Kerja (*stress and work pressure*), Praktik Kerja (*work practices*), Dukungan Manajerial (*managerial support*), Komitmen (*commitment*), Kejelasan Peran (*role clarity*), Tanggung Jawab Sosial (*social responsibility*), dan Kohesi Antar Rekan Kerja (*peer cohesiveness*).

1. Dimensi Etika (*Ethical Dimension*)

Mengacu pada standar moral dan etika dalam organisasi, termasuk kejujuran, transparansi, dan kepatuhan terhadap aturan. Lingkungan kerja dengan dimensi etika yang kuat akan menciptakan rasa aman dan kepercayaan di antara karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

2. Otonomi (*Autonomy*)

Memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaannya. Otonomi yang tinggi dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kreativitas dalam menyelesaikan tugas.

3. Stres dan Tekanan Kerja (*Stress and Work Pressure*)

Berkaitan dengan tingkat tekanan yang dialami karyawan dalam menyelesaikan tugas dan target pekerjaan. Lingkungan kerja yang terlalu penuh tekanan dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan menurunkan produktivitas.

4. Praktik Kerja (*Work Practices*)

Meliputi prosedur dan kebijakan kerja yang diterapkan dalam organisasi. Praktik kerja yang efektif membantu meningkatkan efisiensi, mengurangi hambatan dalam bekerja, dan menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman.

5. Dukungan Manajerial (*Managerial Support*)

Mengacu pada tingkat dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan, seperti bimbingan, pelatihan, dan umpan balik yang konstruktif. Dukungan yang baik dari manajemen dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

6. Komitmen (*Commitment*)

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terikat dan berdedikasi terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi berkontribusi pada loyalitas karyawan serta menurunkan tingkat *turnover* dalam perusahaan.

7. Kejelasan Peran (*Role Clarity*)

Mengacu pada pemahaman karyawan terhadap tugas, tanggung jawab, dan harapan dari peran yang mereka jalankan. Kejelasan peran yang baik membantu mengurangi kebingungan serta meningkatkan efisiensi kerja.

8. Tanggung Jawab Sosial (*Social Responsibility*)

Mengacu pada kebijakan organisasi dalam berkontribusi terhadap kesejahteraan sosial dan lingkungan sekitar. Karyawan cenderung lebih bangga bekerja di perusahaan yang memiliki kesadaran sosial tinggi, yang dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

9. Kohesi Antar Rekan Kerja (*Peer Cohesiveness*)

Menggambarkan hubungan sosial dan solidaritas antar karyawan dalam lingkungan kerja. Hubungan kerja yang harmonis dapat menciptakan suasana yang lebih menyenangkan dan meningkatkan produktivitas tim.

2.1.3 Spiritualitas

Spiritualitas merupakan aspek penting dalam kehidupan manusia yang mencerminkan pencarian makna, keseimbangan, dan kedamaian batin. Dalam berbagai konteks, spiritualitas dapat menjadi sumber motivasi, ketahanan, serta nilai-nilai etika yang membimbing individu dalam bertindak dan berinteraksi dengan sesama. Di dunia kerja, spiritualitas juga memainkan peran dalam

membentuk budaya organisasi yang positif, meningkatkan kesejahteraan pegawai, serta mendorong kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai moral.

2.1.3.1 Pengertian Spiritualitas

Spiritualitas merupakan aspek fundamental dalam eksistensi manusia yang melampaui realitas fisik dan berhubungan dengan pencarian makna serta tujuan hidup, memungkinkan seseorang untuk memahami keberadaan dirinya dalam konteks yang lebih luas. Spiritualitas tidak terbatas pada agama tertentu, tetapi lebih merupakan pencarian pribadi akan nilai-nilai transendental yang memberikan arah dalam kehidupan. Teori Maslow menganggap spiritualitas sebagai kebutuhan tertinggi dalam hierarki manusia, yang seiring dengan perkembangan seseorang menuju aktualisasi diri dan transendensi, membantu menemukan makna yang lebih dalam kehidupan serta keterhubungan dengan sesama dan alam semesta. Konsep ini juga dikaitkan dengan Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Intelligence*) yang melibatkan kapasitas seseorang untuk melampaui aspek material, mengalami kesadaran yang lebih tinggi, serta menggunakan sumber daya spiritual dalam menghadapi tantangan hidup. Spiritualitas dengan berkembangnya pemikiran humanistik dan psikologi transpersonal diakui sebagai elemen esensial dalam kesejahteraan mental dan pertumbuhan manusia, yang mendorong seseorang untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi tujuan yang lebih besar, seperti kebaikan bersama dan keterhubungan dengan seluruh makhluk hidup (Papaleontiou–Louca et al., 2022).

Spiritualitas di tempat kerja adalah kesadaran bahwa seseorang memiliki kehidupan batin yang dapat diperkaya melalui pekerjaan bermakna dalam

komunitas kerja, yang menciptakan rasa keterhubungan, tujuan, dan pemenuhan diri dalam lingkungan organisasi. Konsep spiritualitas di tempat kerja mencakup aspek kehidupan batin, makna dalam pekerjaan, serta kebersamaan dalam komunitas, yang membantu individu menemukan makna lebih dalam dalam pekerjaan mereka serta meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas organisasi (Pradhan, Jena, & Soto, 2017). Spiritualitas di tempat kerja adalah pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang diperkaya oleh pekerjaan yang bermakna dalam konteks komunitas (Lianto, 2023).

Spiritualitas dapat didefinisikan sebagai perjalanan individu dalam mencari pemahaman yang autentik, bermakna, dan holistik tentang eksistensi diri serta hubungannya dengan kekuatan sakral dan transenden. Spiritualitas tidak terbatas pada praktik agama yang terorganisir, melainkan merupakan pengalaman manusia yang berusaha melampaui diri sendiri untuk menemukan makna dan tujuan hidup melalui koneksi dengan orang lain, alam, dan kekuatan yang lebih tinggi. Spiritualitas adalah kesadaran mendalam tentang hubungan kita dengan sesuatu yang lebih besar, yang memberikan arah dan makna dalam kehidupan. Spiritualitas melibatkan pencarian makna dan tujuan yang melampaui batas-batas individu, yang dapat diekspresikan dalam bentuk hubungan dengan sesama, lingkungan, atau entitas ilahi, baik dalam maupun di luar struktur keagamaan. Selain itu, spiritualitas tertanam dalam eksistensi manusia dan melampaui identifikasi keagamaan pada tingkat mikro (Krishnani, 2023).

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Spiritualitas

Berdasarkan penelitian Toruner et al. (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi spiritualitas dapat dikategorikan menjadi dua kelompok utama, yaitu faktor yang meningkatkan spiritualitas dan faktor yang menurunkan spiritualitas.

1. Faktor yang Meningkatkan Spiritualitas

- a. Mental. Pemikiran mendalam tentang makna hidup, memiliki tujuan, percaya diri, dan membuat keputusan yang tepat dapat meningkatkan spiritualitas.
- b. Emosional. Perasaan percaya diri, cinta, kebahagiaan, kedamaian, toleransi, dan kebebasan membantu seseorang mencapai ketenangan spiritual.
- c. Etika. Kejujuran, kesetaraan, menghargai orang lain, dan menjunjung keadilan berkontribusi dalam memperkuat nilai spiritualitas individu.
- d. Agama. Doa, ibadah, dan kepasrahan kepada Tuhan menjadi sarana untuk memperdalam spiritualitas seseorang.
- e. Tindakan Individu. Menyendiri, bernafas dalam, meluangkan waktu untuk diri sendiri, serta mengekspresikan emosi seperti menangis dapat membantu menenangkan jiwa dan meningkatkan spiritualitas.
- f. Lingkungan. Interaksi sosial dengan keluarga, teman, serta keterlibatan dalam aktivitas seni, olahraga, dan kedekatan dengan alam dapat memperkuat spiritualitas.

2. Faktor yang Menurunkan Spiritualitas

- a. Negativitas – Perasaan negatif, tekanan sosial, kekerasan, keterjebakan, serta menjauh dari prinsip etika dapat menghambat pertumbuhan spiritual seseorang.
- b. Lingkungan Negatif – Musik atau pengaruh lingkungan yang merugikan dapat menurunkan keseimbangan spiritual seseorang.
- c. Ekonomi – Ketidakcukupan finansial dapat menjadi hambatan dalam mencari ketenangan dan pertumbuhan spiritual.
- d. Waktu – Keterbatasan waktu untuk refleksi dan pengembangan diri dapat menghalangi seseorang dalam memperdalam spiritualitas.

2.1.3.3 Indikator Spiritualitas

Sebuah penelitian di Malaysia (Abdullah & Ismail, 2023), melakukan validasi skala pengukuran *workplace spirituality* melalui tiga dimensi meliputi :

1. Makna dalam Pekerjaan (*Work Meaningful*)

Work meaningful mengacu pada sejauh mana seseorang merasakan pekerjaannya memiliki makna dan tujuan yang lebih besar daripada sekadar memperoleh penghasilan. Ketika seseorang merasa pekerjaannya bermanfaat dan sesuai dengan nilai serta keyakinan pribadinya, maka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam bekerja. Pekerjaan yang bermakna dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja.

2. Rasa Kebersamaan (*Community Sense*)

Community sense menggambarkan perasaan keterhubungan dan kebersamaan antara karyawan di tempat kerja, di mana mereka merasa menjadi bagian dari komunitas yang saling mendukung. Lingkungan kerja yang membangun rasa kebersamaan dapat meningkatkan kerja sama, loyalitas, serta kepercayaan antar anggota organisasi. Dengan adanya rasa komunitas yang kuat, seseorang lebih mudah berbagi nilai, tujuan, dan visi organisasi.

3. Kesesuaian Nilai Organisasi (*Coherent of Organizational Value*)

Coherent of organizational value merujuk pada keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Ketika seseorang merasa bahwa nilai dan etika organisasi sejalan dengan keyakinan maka akan lebih terlibat secara emosional dan spiritual dalam pekerjaan. Keselarasan nilai dan etika juga mendorong budaya organisasi yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu Saxena & Prasad (2022) menggunakan 7 (tujuh) dimensi sebagai indikator pengukuran ari *workplace spirituality* yang telah divalidasi, meliputi :

1. Makna Hidup dalam Pekerjaan (*Meaningfulness*)

Meaningfulness mengacu pada sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna dan signifikansi dalam kehidupan mereka. Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya penting, mereka cenderung lebih termotivasi dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan. Dimensi ini juga mencerminkan bagaimana individu merespons

rutinitas kerja sehari-hari dan apakah mereka merasa pekerjaan tersebut memberikan kontribusi yang berarti.

2. Belas Kasih (*Compassion*)

Compassion mencerminkan perasaan kepedulian, kasih sayang, dan dukungan terhadap sesama rekan kerja di lingkungan kerja. Dimensi ini menekankan pentingnya memahami penderitaan orang lain serta berupaya memberikan solusi atau bantuan untuk meringankan beban mereka. Dengan adanya rasa *compassion*, lingkungan kerja menjadi lebih harmonis dan mendorong karyawan untuk saling membantu serta membangun hubungan kerja yang positif.

3. Rasa Syukur (*Gratitude*)

Gratitude adalah sikap apresiasi terhadap hal-hal yang bernilai atau bermakna dalam kehidupan kerja, serta perasaan syukur secara umum. Sikap ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kebahagiaan karyawan, karena individu yang bersyukur cenderung memiliki pandangan yang lebih positif terhadap pekerjaan dan rekan kerja. Selain itu, budaya kerja yang menumbuhkan rasa syukur juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih supotif dan inklusif.

4. Keaslian Diri (*Authenticity*)

Authenticity merujuk pada sejauh mana individu dapat hidup sesuai dengan nilai dan perspektif pribadinya di tempat kerja. Karyawan yang merasa dapat mengekspresikan identitas, keyakinan, dan prinsip moral mereka di lingkungan kerja cenderung memiliki kesejahteraan yang lebih tinggi. Dimensi ini juga

menekankan pentingnya konsistensi antara nilai pribadi dan perilaku profesional untuk menciptakan kepuasan kerja yang lebih besar.

5. Merangkul Keberagaman (*Embracing Diversity*)

Embracing diversity mengacu pada sikap menghargai dan menghormati perbedaan serta pengalaman yang dimiliki oleh setiap individu di lingkungan kerja. Keberagaman yang dihormati dan diapresiasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana setiap karyawan merasa diterima dan dihargai. Dimensi ini juga mencerminkan pentingnya membangun budaya kerja yang terbuka terhadap berbagai latar belakang, perspektif, dan cara berpikir.

6. Ketahanan dan Kedamaian Batin (*Resilience and Inner Peace*)

Resilience and inner peace merujuk pada kemampuan individu untuk tetap tenang secara mental dan emosional dalam menghadapi tantangan atau kesulitan di tempat kerja. Resiliensi memungkinkan karyawan untuk pulih dari tekanan atau kegagalan dengan cepat, sementara *inner peace* mencerminkan keseimbangan batin yang membantu individu mengatasi stres dengan lebih baik. Kedua aspek ini berkontribusi pada kesejahteraan emosional dan stabilitas psikologis karyawan dalam lingkungan kerja.

7. Orientasi terhadap Orang Lain (*Others' Orientation*)

Others' orientation mencerminkan tindakan dan perilaku yang bertujuan untuk menciptakan persatuan, keamanan, serta keharmonisan dalam lingkungan kerja. Dimensi ini menekankan pentingnya kolaborasi dan kerja sama untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai sosial dan

kemanusiaan. Dengan adanya orientasi terhadap orang lain, individu lebih cenderung untuk bekerja secara kolektif dalam mencapai tujuan bersama.

Penelitian Prayitno et al. (2024) menggunakan 3 (tiga) dimensi sebagai indikator pengukuran spiritualitas di tempat kerja dengan pendekatan Islam yang meliputi:

1. *Taqorrub*

Taqorrub mengacu pada segala bentuk usaha individu untuk mendekatkan diri kepada Allah dalam setiap aspek pekerjaannya. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap perintah-Nya serta menjauhi larangan-Nya, sehingga pekerjaan yang dilakukan bukan hanya sebagai tanggung jawab duniawi tetapi juga sebagai bentuk ibadah. Dengan memiliki kesadaran *taqorrub*, seseorang akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan penuh integritas, kejujuran, dan keikhlasan karena merasa pekerjaannya memiliki nilai spiritual.

2. *Muroqobbah*

Muroqobbah menggambarkan kesadaran bahwa Allah selalu mengawasi segala aktivitas dan niat seseorang dalam bekerja. Dengan sikap ini, individu akan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin serta menghindari hal-hal yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam, termasuk godaan spiritual seperti sikap malas, ketidakjujuran, atau kecurangan. Dimensi ini juga menanamkan kewaspadaan terhadap godaan *syaitan* yang dapat menghambat produktivitas dan kualitas kerja.

3. *Istiqomah*

Istiqomah mencerminkan keteguhan hati dalam menjalankan pekerjaan yang benar dan sesuai dengan prinsip Islam, meskipun menghadapi berbagai tantangan dan rintangan. Seseorang yang *istiqomah* dalam bekerja akan terus berupaya meningkatkan kualitas dirinya, baik dalam aspek profesional maupun spiritual. Sikap ini memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak hanya berorientasi pada hasil duniawi tetapi juga sebagai sarana untuk mencapai keberkahan dan kesejahteraan spiritual.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja pegawai, sehingga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, memahami dan mengelola budaya organisasi secara efektif menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Sebuah penelitian *literature review* mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat norma, nilai, keyakinan, dan sikap yang dimiliki secara bersama oleh anggota organisasi yang membentuk tindakan dan perilaku serta didukung oleh struktur dan prinsip organisasi, mencakup keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi, serta mencerminkan karakteristik sosial, pola persepsi, prosedur kerja, mitos, simbol, serta sikap dan perilaku umum yang menjadi dasar dalam membangun norma bersama dan memahami organisasi sebagai sebuah entitas (Bogale & Debela, 2024).

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2021), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

- 1. Kepemimpinan**

Gaya seorang atasan dalam mengelola organisasi secara profesional, yang berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang efektif. Hal ini sejalan dengan Teori Kepemimpinan Transformasional sebagaimana yang dikemukakan oleh Bass (1985), yang menekankan bahwa pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga sebagai inspirator yang mampu membangun visi, menumbuhkan motivasi, serta mendorong perubahan budaya kerja ke arah yang lebih positif. Pemimpin transformasional berperan membentuk nilai, keyakinan, dan perilaku kerja yang pada akhirnya menciptakan budaya organisasi yang kuat

- 2. Kedisiplinan**

Kepatuhan terhadap peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, yang mencerminkan tingkat keteraturan dan tanggung jawab dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan Teori Disiplin yang disampaikan Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996), disiplin kerja adalah bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, serta perilaku karyawan sehingga terjadi kepatuhan terhadap aturan dan norma yang berlaku. Disiplin menjadi tolok ukur tanggung jawab individu dalam menjalankan tugasnya.

- 3. Hubungan Organisasi**

Keterkaitan antara individu dalam organisasi berdasarkan level jabatan, yang mempengaruhi sinergi dan kolaborasi antar anggota. Hal ini sejalan dengan Teori Struktur Organisasi yang dikemukakan oleh Mintzberg (1979), hubungan organisasi tercermin dalam desain struktur formal yang mengatur pembagian peran, hierarki, dan koordinasi antar individu. Struktur ini berfungsi untuk menciptakan keteraturan, mengurangi konflik peran, dan meningkatkan sinergi kerja.

4. Komunikasi

Alur kerja yang baik antara pimpinan dan pegawai, yang menjadi kunci dalam menyampaikan informasi secara efektif serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini sejalan dengan Teori Media *Richness* sebagaimana yang dikemukakan oleh Daft & Lengel (1986) menekankan bahwa efektivitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian media dengan kompleksitas pesan. Misalnya, instruksi sederhana cukup disampaikan melalui memo, sedangkan isu strategis lebih efektif disampaikan melalui pertemuan tatap muka

2.1.4.3 Indikator Budaya Organisasi

Berdasarkan penelitian psikometri yang mengadaptasi skala indikator budaya organisasi dalam bahasa Indonesia oleh Utomo (2024), digunakan 5 (lima) dimensi pengukuran budaya organisasi, yakni :

1. Orientasi pada Hasil (*Outcome orientation*)

Organisasi yang berorientasi pada hasil menekankan pencapaian target dan kinerja tinggi dalam setiap aspek pekerjaan. Keberhasilan diukur berdasarkan

hasil konkret, seperti produktivitas, efisiensi, dan pencapaian tujuan bisnis.

Dalam budaya ini, karyawan didorong untuk bekerja dengan standar tinggi demi mencapai hasil yang optimal.

2. Menghargai Orang Lain (*Respect for people*)

Budaya organisasi ini menekankan penghargaan terhadap individu dengan memastikan kesejahteraan dan hubungan interpersonal yang positif. Setiap karyawan diperlakukan dengan hormat, diberikan kesempatan yang sama, serta didukung dalam pengembangan profesional mereka. Organisasi yang menerapkan prinsip ini cenderung memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan yang tinggi.

3. Perhatian terhadap Detail (*Attention to detail*)

Organisasi dengan perhatian tinggi terhadap detail menekankan ketelitian dan akurasi dalam pekerjaan. Karyawan diharapkan bekerja dengan standar tinggi serta memperhatikan aspek kecil yang dapat memengaruhi kualitas kerja. Dengan budaya ini, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko kesalahan dalam operasional sehari-hari.

4. Orientasi Tim (*Team orientation*)

Budaya organisasi yang berorientasi pada tim menekankan pentingnya kerja sama dan kolaborasi antar anggota tim. Keberhasilan organisasi dianggap sebagai hasil dari sinergi dan koordinasi yang baik antar individu. Organisasi dengan budaya ini cenderung memiliki lingkungan kerja yang inklusif, mendukung komunikasi terbuka, serta meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan bersama.

5. Inovasi (*Innovation*)

Organisasi yang berorientasi pada inovasi mendorong kreativitas, eksperimen, dan penerapan ide-ide baru. Karyawan didorong untuk berpikir di luar kebiasaan, mengambil risiko yang terukur, serta menciptakan solusi inovatif bagi tantangan bisnis. Dengan budaya ini, organisasi dapat terus berkembang, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap kompetitif dalam pasar.

Indikator budaya kerja menurut Srihadi & Saragih (2019) mencerminkan aspek-aspek penting yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu:

1. *Involvement*

Tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi, di mana mereka merasa memiliki peran penting dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Semakin tinggi keterlibatan, semakin besar rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

2. *Consistency*

Konsistensi dalam menjalankan nilai-nilai dan norma organisasi, yang menciptakan stabilitas serta meningkatkan kepercayaan dan kerja sama antar karyawan. Budaya kerja yang konsisten akan memperkuat identitas perusahaan dan meningkatkan efisiensi kerja.

3. *Adaptability*

Kemampuan organisasi dan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Organisasi yang memiliki budaya

kerja yang adaptif lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan dan peluang baru.

4. *Mission*

Kejelasan visi, misi, dan tujuan organisasi yang dijadikan pedoman dalam bekerja. Karyawan yang memahami dan sejalan dengan misi organisasi cenderung lebih termotivasi dan bekerja dengan arah yang lebih jelas dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Sulaksono (2019), terdapat beberapa indikator yang mencerminkan budaya organisasi, yaitu:

1. Inovatif dengan Memperhitungkan Risiko

Setiap pegawai memiliki kepekaan terhadap berbagai permasalahan yang berpotensi menimbulkan risiko kerugian bagi organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan Teori Manajemen Risiko Modern (*Modern Risk Management Theory*) seperti yang dikemukakan oleh Hopkin (2018), bahwa setiap individu dalam organisasi perlu memiliki kesadaran risiko (*risk awareness*) untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan potensi ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang inovatif bukan hanya berfokus pada penciptaan ide baru, tetapi juga pada evaluasi risiko agar inovasi tersebut berkelanjutan dan tidak merugikan organisasi.

2. Perhatian terhadap Detail

Ketelitian dan kecermatan pegawai dalam menjalankan tugas mencerminkan profesionalisme dan kualitas kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan Dalam

Teori *Mindfulness at Work* yang dikemukakan oleh Glomb et al. (2011) serta Dane & Brummel (2014) menegaskan bahwa kesadaran penuh (*mindfulness*) dalam bekerja meningkatkan kemampuan pegawai untuk fokus, mengurangi kesalahan, dan memperhatikan detail yang sering terlewat. Hal ini berkontribusi langsung terhadap akurasi, produktivitas, dan profesionalisme.

3. Berorientasi pada Hasil

Atasan melakukan supervisi terhadap bawahannya untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Menurut *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke & Latham (2002), orientasi pada hasil dicapai ketika pimpinan mampu menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, menantang, namun realistik. Supervisi yang baik berfungsi untuk memastikan bahwa karyawan tetap fokus pada target sekaligus memiliki dukungan yang dibutuhkan untuk mencapainya

4. Berorientasi pada Kepentingan Pegawai

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kerja tim yang solid, yang dapat terbentuk melalui supervisi yang baik dari manajer terhadap pegawai. Hal ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (SDT) sebagaimana yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (2017) menjelaskan bahwa pegawai memiliki kebutuhan dasar berupa *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Ketika supervisi manajer mendukung ketiga kebutuhan ini, maka tim yang solid dapat terbentuk karena pegawai merasa dihargai dan diberdayakan.

5. Agresif dalam Bekerja

Produktivitas tinggi dapat dicapai apabila pegawai memiliki performa yang memenuhi standar yang dibutuhkan, termasuk kualifikasi keahlian yang memadai serta disiplin dan etos kerja yang kuat. Hal ini sejalan dengan **Job Demands–Resources (JD-R) Theory** seperti yang disampaikan oleh Bakker & Demerouti (2020), bahwa produktivitas pegawai dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya yang tersedia (*job resources*). Pegawai yang memiliki disiplin, etos kerja, dan keterampilan tinggi mampu mengubah tuntutan kerja yang berat menjadi dorongan untuk meningkatkan performa.

6. Menjaga Stabilitas Kerja

Pegawai diharapkan dapat menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, salah satunya dengan menerapkan pola hidup sehat sesuai rekomendasi ahli gizi. Hal ini sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, meurut Bakker & Demerouti (2020) menegaskan bahwa kesehatan fisik pegawai termasuk dalam *personal resources* yang dapat melindungi mereka dari kelelahan, burnout, dan penurunan produktivitas. Pola hidup sehat berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan kapasitas pegawai untuk menyelesaikan tugas.

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu elemen penting dalam dunia kerja yang menentukan tingkat produktivitas, kepuasan, dan komitmen karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Berbagai faktor, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, penghargaan, dan pengembangan karier, berperan dalam

membentuk motivasi seseorang dalam bekerja. Oleh karena itu, memahami strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi yang ingin mencapai tujuan secara optimal.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sabrina (2021), motivasi kerja berkaitan dengan cara menyalurkan kekuatan dan potensi karyawan agar mereka siap bekerja sama secara lebih produktif demi mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Kristanti & Pangastuti (2019) menekankan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan dorongan yang membangkitkan semangat karyawan melalui pembangkitan, arahan, dan perilaku kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya motivasi yang kuat, karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab, sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi keberhasilan organisasi.

Menurut Suswati (2022), motivasi kerja juga berperan dalam menentukan kualitas kinerja karyawan dalam perusahaan. Motivasi yang diberikan dapat berupa penghargaan, insentif, atau kondisi kerja yang nyaman, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Tanpa adanya motivasi yang cukup, karyawan cenderung mengalami penurunan semangat kerja, yang dapat berdampak pada menurunnya produktivitas dan pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi karyawan, baik dari segi kebutuhan individu maupun tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang diberikan oleh perusahaan agar karyawan memiliki keinginan dan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi ini dapat berasal dari faktor internal, seperti kepuasan pribadi dan ambisi, maupun faktor eksternal, seperti dukungan dari manajemen, penghargaan, dan lingkungan kerja yang baik. Jika motivasi kerja dikelola dengan baik, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya, jika motivasi kerja rendah, maka kinerja karyawan juga akan menurun, yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja mencerminkan berbagai aspek yang dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Menurut Tua Sitorus (2020), promosi menjadi faktor utama yang dapat memotivasi karyawan, karena dengan adanya kenaikan jabatan, karyawan merasa lebih dihargai atas kerja keras mereka. Kenaikan tanggung jawab, status, keterampilan, serta gaji yang lebih tinggi dapat mendorong karyawan untuk lebih berkontribusi. Selain itu, prestasi kerja juga berperan penting dalam pengembangan karier, di mana karyawan yang memiliki kinerja baik lebih berpeluang mendapatkan posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan. Jika prestasi kerja kurang memuaskan, maka kesempatan untuk berkembang juga semakin kecil, sehingga motivasi kerja bisa menurun.

Selain faktor jabatan dan prestasi, pekerjaan itu sendiri juga menjadi aspek yang memengaruhi motivasi kerja. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk

mengembangkan diri cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini juga berkaitan dengan penghargaan, di mana perusahaan perlu memberikan apresiasi kepada karyawan atas prestasi dan keterampilan mereka. Bentuk penghargaan bisa berupa bonus, sertifikat, atau sekadar pengakuan verbal yang dapat meningkatkan semangat kerja. Tanggung jawab juga menjadi faktor penting, di mana karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik sebagai bentuk timbal balik atas kompensasi yang mereka terima dari perusahaan. Semakin tinggi tanggung jawab yang diberikan, semakin besar pula dorongan untuk bekerja secara profesional.

Selain itu, pengakuan atas keahlian karyawan oleh perusahaan juga dapat meningkatkan semangat kerja mereka. Pengakuan ini bisa dalam bentuk promosi, penghargaan, atau sekadar apresiasi dari atasan terhadap kinerja yang telah dicapai. Terakhir, keberhasilan dalam bekerja juga menjadi faktor yang memotivasi karyawan. Ketika mereka berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, rasa bangga dan kepuasan dalam bekerja akan muncul, sehingga mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerja di masa mendatang.

2.1.5.3 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Trépanier et al. (2023) mencerminkan berbagai tingkat dorongan yang mempengaruhi keterlibatan dan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja.

1. Amotivation

Kondisi di mana individu tidak memiliki motivasi untuk bekerja, baik karena kurangnya minat, kurangnya kepercayaan terhadap kemampuan diri, atau

merasa pekerjaannya tidak bermakna. Karyawan dengan amotivation cenderung kurang produktif dan tidak menunjukkan keterlibatan dalam tugasnya.

2. *External Regulation*

Motivasi yang berasal dari faktor eksternal, seperti gaji, insentif, atau ancaman hukuman. Pegawai yang bekerja berdasarkan *external regulation* biasanya hanya terdorong untuk menyelesaikan tugas demi memperoleh hadiah atau menghindari konsekuensi negatif, bukan karena dorongan internal.

3. *Introjected Regulation*

Motivasi yang didorong oleh faktor internal, tetapi lebih bersifat tekanan psikologis, seperti rasa bersalah atau kewajiban. Karyawan mungkin bekerja keras karena takut dianggap tidak kompeten atau merasa harus memenuhi harapan orang lain, meskipun tidak sepenuhnya menikmati pekerjaannya.

4. *Identified Regulation*

Motivasi yang berasal dari pemahaman individu bahwa pekerjaannya memiliki nilai dan manfaat bagi dirinya atau orang lain. Dalam kategori ini, karyawan mulai menginternalisasi tujuan pekerjaan dan menganggapnya sebagai bagian dari identitas atau nilai pribadinya.

5. *Intrinsic Motivation*

Motivasi yang muncul secara alami karena individu menikmati pekerjaannya. Karyawan dengan *intrinsic motivation* bekerja bukan hanya karena manfaat eksternal, tetapi karena mereka merasa tertarik, tertantang, dan puas dengan

tugas yang dilakukan. Ini merupakan bentuk motivasi yang paling kuat untuk mencapai kinerja tinggi dan kepuasan kerja.

2.1.6 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan elemen kunci dalam pencapaian tujuan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Berbagai faktor seperti kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Menurut Pranata (2020), kinerja tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga harus dicapai dengan cara yang sah dan bermoral. Artinya, kinerja yang baik bukan hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana proses penyelesaiannya. Jika kinerja dicapai dengan melanggar aturan atau etika, maka dampaknya bisa merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai integritas dan profesionalisme dalam budaya kerjanya.

Beberapa ahli memiliki pandangan berbeda mengenai definisi kinerja karyawan. Arisanti et al. (2019) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya. Sementara itu, Almaududi et al. (2021) menekankan bahwa kinerja merupakan hasil tugas yang dicapai berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan

kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh seberapa baik keterampilan dan pengalaman seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerjanya dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan keterampilan menjadi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, menurut Kurnia & Sitorus (2022), kinerja pegawai mencerminkan kemampuan seseorang dalam bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan kerja dengan pengorbanan yang lebih kecil dibandingkan hasil yang diperoleh. Setyorini et al. (2021) juga mengungkapkan bahwa kinerja merupakan catatan dari hasil kerja pegawai dalam periode tertentu. Mereka berpendapat bahwa kinerja suatu jabatan secara keseluruhan merupakan akumulasi dari kinerja individu dalam menjalankan tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga bagian dari sistem kerja yang lebih besar dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas agar setiap individu dapat bekerja dengan optimal.

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu, baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterampilan, pengalaman, motivasi, serta lingkungan kerja yang mendukung.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut William Stern dalam penelitian Rahayu et al. (2022), terdapat 2 (dua) faktor utama yang mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Kedua faktor ini berperan penting dalam menentukan sejauh mana seseorang dapat bekerja secara optimal dalam suatu organisasi. Kemampuan individu mencerminkan potensi dan keterampilan yang dimiliki, sementara motivasi mencerminkan sikap terhadap lingkungan kerja yang dapat mendorong atau menghambat kinerja.

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Dari sudut pandang psikologis, kemampuan seseorang terbagi menjadi dua jenis, yaitu kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan serta keterampilan). Individu dengan tingkat kecerdasan di atas rata-rata, khususnya dalam rentang IQ 110–120 atau lebih tinggi, cenderung lebih mudah mencapai kinerja optimal. Selain itu, individu dengan bakat khusus dan tingkat kecerdasan yang tinggi akan lebih siap menjalankan tugasnya apabila mereka mendapatkan pelatihan yang sesuai. Dengan kombinasi kecerdasan, keterampilan, serta pengalaman yang cukup, karyawan dan pemimpin akan lebih mudah mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi dapat diartikan sebagai sikap seorang pemimpin atau karyawan terhadap lingkungan kerja di dalam organisasi. Seseorang yang memiliki sikap positif terhadap kondisi kerjanya akan cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, individu yang merasa tidak nyaman dengan lingkungan

kerjanya akan mengalami penurunan semangat dalam bekerja. Beberapa aspek yang memengaruhi motivasi kerja meliputi hubungan antar karyawan, fasilitas yang tersedia, kondisi dan iklim kerja, kebijakan organisasi, serta pola kepemimpinan. Dengan lingkungan kerja yang mendukung, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara produktif dan mencapai hasil kerja yang maksimal.

2.1.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki manfaat yang luas bagi organisasi, salah satunya adalah sebagai alat untuk mengevaluasi berbagai aspek dalam proses kerja. Menurut Rozarie (2017), terdapat enam aspek utama dalam penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk perbaikan dan pengembangan organisasi di masa depan. Aspek-aspek ini meliputi evaluasi tujuan dan sasaran, evaluasi rencana, penilaian lingkungan, evaluasi proses kinerja, pengukuran serta evaluasi kinerja, dan evaluasi hasil.

1. Evaluasi tujuan dan sasaran

Evaluasi tujuan dan sasaran bertujuan untuk memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan agar organisasi dapat menetapkan tujuan kinerja yang lebih efektif di masa mendatang. Dengan adanya evaluasi ini, organisasi dapat menyesuaikan strategi dan kebijakan guna mencapai target yang lebih realistik dan terukur.

2. Evaluasi rencana

Evaluasi rencana dilakukan dengan membandingkan hasil kinerja dengan rencana awal yang telah ditetapkan. Jika terdapat ketidaksesuaian antara hasil

dan rencana, maka perlu dicari faktor penyebabnya agar dapat dilakukan perbaikan.

3. Penilaian lingkungan

Penilaian lingkungan digunakan untuk menilai kondisi eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan kerja yang tidak sesuai harapan, baik dari segi kebijakan, persaingan, maupun faktor lainnya, bisa menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan.

4. Evaluasi proses kinerja

Evaluasi proses kinerja berfokus pada kendala dalam pelaksanaan pekerjaan, seperti efektivitas mekanisme kerja, kepemimpinan, serta hubungan antar pegawai dalam organisasi. Proses ini membantu organisasi mengidentifikasi masalah yang dapat menghambat produktivitas dan mencari solusi yang tepat.

5. Pengukuran dan evaluasi kinerja

Pengukuran dan evaluasi kinerja dilakukan untuk memastikan bahwa sistem penilaian dan pembinaan berjalan dengan baik. Evaluasi ini mencakup analisis terhadap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja, sehingga dapat diketahui apakah metode tersebut sudah sesuai dan objektif.

6. Evaluasi hasil

Evaluasi hasil dilakukan dengan mengidentifikasi faktor yang menyebabkan penyimpangan dari target yang telah ditetapkan. Langkah ini bertujuan untuk melakukan perbaikan agar kesalahan yang sama tidak terulang di masa mendatang.

2.1.6.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja merupakan alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Dewi (2019), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan, yaitu kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

1. Kualitas Kerja

Kualitas mengacu pada seberapa baik hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan. Kualitas dapat diukur melalui persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaannya serta kesempurnaan tugas yang dikerjakan berdasarkan keterampilan dan kemampuan individu.

2. Kuantitas

Kuantitas berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang telah dicapai dalam suatu periode tertentu. Kuantitas diukur dalam bentuk jumlah unit pekerjaan yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang berhasil diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengukur sejauh mana tugas atau aktivitas diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Ketepatan dipertimbangkan dari segi koordinasi hasil kerja dengan output yang diharapkan, serta pemanfaatan waktu yang optimal agar tidak menghambat aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas berhubungan dengan sejauh mana sumber daya organisasi (tenaga kerja, uang, teknologi, dan bahan baku) dimanfaatkan secara maksimal.

Efektivitas bertujuan untuk meningkatkan hasil dari setiap unit sumber daya yang digunakan sehingga organisasi dapat bekerja lebih efisien.

5. Kemandirian

Kemandirian menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan tugasnya tanpa memerlukan bantuan, bimbingan, atau pengawasan dari pihak lain. Kemandirian yang tinggi mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.

Selain itu, menurut Sultana (2020) kinerja karyawan dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek utama, yaitu Kinerja Tugas (*Task Performance*), Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*), dan Perilaku Kerja yang Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*).

1. Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Mengacu pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab utama sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Kinerja tugas mencerminkan seberapa efektif seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi bagian dari perannya dalam organisasi.

2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung lingkungan kerja secara keseluruhan, meskipun tidak secara langsung berkaitan dengan tugas inti. Kinerja kontekstual yang baik dapat meningkatkan produktivitas organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.

3. Perilaku Kerja yang Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*)

Merupakan perilaku negatif yang dapat merugikan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku ini dapat menurunkan produktivitas organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan dapat dijadikan sebagai referensi untuk mendukung kajian yang dilakukan. Berikut adalah beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dengan topik yang dibahas, yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti dan Tahun	Subjek Penelitian	Persamaan Variabel Digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (ASN Pemerintah Kota Pekalongan) (Djunaid & Mahirun & Danang Satrio, 2024)	309 pegawai Pemerintah Kota Pekalongan	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komitmen Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Entrepreneur: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Pembangunan Volume 5 Nomor 2
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Luwu (Palitta, Maryadi, & Idris, 2024)	58 pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Luwu	Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Volume 5 Nomor 1
3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kependudukan dan	55 PNS dan Non PNS di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Barat	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Jurnal Ekonomi Dirgantara Volume 8 Nomor 9

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Barat (Sukma, Yulasmi, & Veri, 2024)				
4	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ASN BPKAD Provinsi Sumatera Selatan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Sakarina, Noviantoro, & Kesuma, 2024)	84 ASN BPKAD Provinsi Sumatera Selatan	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja juga berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dan berperan sebagai variabel mediasi.	Forum Bisnis dan Kewirausahaan (ForBisWirA) Volume 13 Nomor 2
5	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi: Sebuah Kajian Tentang Kinerja (Hasmin, BN, Tafsir, & Razak, 2024)	38 ASN di salah satu instansi pemerintah di Kabupaten Jeneponto	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja juga berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.	Ecotama: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Volume 5 Nomor 1
6	Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Biro SDM Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek (Oviantara & Kasmawati, 2024)	60 PNS di Biro SDM Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek	Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja tidak memediasi pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.	ProBisnis : Jurnal Manajemen, Volume 15 Nomor 4
7	Pengaruh Kepemimpinan dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja pada Pegawai Kantor Bupati Deli Serdang (Siregar & Rambe, 2022)	52 pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang	Kepemimpinan, Spiritualitas di Tempat Kerja, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan dan Spiritualitas di Tempat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	JESYA (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), Volume 5 Nomor 1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Pengaruh Komunikasi Internal, <i>Quality of Work Life</i> , dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja (Raharjo et al., 2022)	84 pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan	Spiritualitas di Tempat Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja	<i>Quality of Work Life</i> dan Spiritualitas di Tempat Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja memediasi pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Kinerja Pegawai, tetapi tidak memediasi pengaruh Internal Komunikasi dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Pegawai.	Manajemen Sumber Daya Manusia, Volume 15 Nomor 2
9	<i>The Influence of Employee Engagement, Work Spirituality, Organizational Culture on Employee Performance Moderated by Principal Leadership</i> (Andriprianto & Maridjo, 2022)	73 pegawai di SMA Kolese De Britto, Yogyakarta	Spiritualitas di Tempat Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Spiritualitas di Tempat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.	Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio, Volume 14 Nomor 1
10	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Barat (Alisna & Fernos, 2021)	72 pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Barat	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta, Volume 16 Nomor 2
11	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara (Lisnawati, Rukaya, & Muin, 2024)	79 pegawai Kecamatan Penajam Paser Utara	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	MANOR: Jurnal Manajemen dan Organisasi Review, Volume 6 Nomor 1
12	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Jambi (Noor, 2021)	74 pegawai Pengadilan Negeri Jambi	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara	Jurnal Manajemen dan Bisnis Reformasi (JAMBIR), Volume 1 Nomor 2

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	
13	Analisis Kepemimpinan Transformasional, Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Organisasi Setda Provinsi Papua Barat (Bungin, Brasit, Azhari, & Heatubun, 2024)	47 pegawai di Biro Organisasi Setda Provinsi Papua Barat	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Pegawai, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	<i>Journal of Management and Business Accounting</i> , Volume 02 Nomor 02
14	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Manokwari (Mukrianto, Echdar, & Sjarlis, 2021)	62 ASN di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Manokwari	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.	Jurnal Manajemen dan Bisnis Reformasi (JAMBIR), Volume 1 Nomor 2
15	Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan (Pariesti, Christa, & Meitiana, 2022)	54 pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja sebagai mediasi parsial.	<i>Journal of Environment and Management (JEM)</i> , Volume 3 Nomor 1
16	<i>The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Innovative Work Behavior</i> (Azmy & Perkasa, 2024)	303 pegawai perusahaan transportasi publik	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Perilaku Inovatif	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	WSPCHRM, Vol. 15, Issue 4
17	<i>Determinants of Sustainable Employee Performance in Family Businesses in Indonesia</i> (Lukito et al., 2025)	250 pegawai perusahaan keluarga di Indonesia	Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja	<i>Asia Pacific Management Review</i> , Vol. 30, Issue 2
18	<i>Leadership Dynamics in Government Institutions: The Paradox of Performance and Innovation under Bureaucratic Structures</i> (Aisyah, Lumbanraja, Absah, & Silalahi, 2025)	259 pegawai instansi pemerintah di Sumatera Utara	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Perilaku Inovatif	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja	<i>Int. Review of Management & Marketing</i> , Vol. 15 No. 2
19	<i>Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The</i>	107 pegawai Komite Nasional	Kepemimpinan Transformasional,	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh	<i>Cogent Business & Management</i> , Vol. 10 No. 3

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>mediating role of engagement and motivation in transformational leadership</i> (Kuntadi et al., 2023)	Keselamatan Transportasi	Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	terhadap motivasi dan engagement. Keduanya memediasi pengaruh terhadap kinerja	
20	<i>Unleashing Potential: Islamic Leadership's Influence on Employee Performance via Islamic Organizational Values, Culture and Motivation</i> (Abdelwahed, Al Doghan, Sarahi, & Soomro, 2024)	312 pegawai bank di Mesir	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai (dalam konteks Islam)	Kepemimpinan Islam berpengaruh signifikan terhadap nilai-nilai, budaya, motivasi, dan kinerja Islam. Motivasi Islam memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, sedangkan nilai dan budaya tidak.	<i>International Journal of Law and Management</i> , Vol. 67 No. 2
21	<i>Linking Culture to Performance: How Organizational Culture Drives Employee Success at PT Cyberindo Aditama (CBN)</i> (Helmi, Sofyan, Chantika, & Muh Asriadi, 2025)	Pegawai PT Cyberindo Aditama (CBN) di Palembang dan Lampung	Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.	<i>International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)</i> , Vol. 6 No. 1
22	<i>The Effect of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance in Manufacturing Company</i> (Kirana, Sriathi, & Suwandana, 2022)	58 karyawan CV. Mertanadi	Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	<i>European Journal of Business and Management Research</i> , Vol. 7 No. 3
23	<i>In Search of Spiritual Workplaces: Empirical Evidence of Workplace Spirituality and Employee Performance in the Indian IT Industry</i> (Bharadwaj & Jamal, 2020)	312 profesional IT di India	Spiritualitas di Tempat Kerja, Kinerja Pegawai	Spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	<i>International Journal of Scientific & Technology Research</i> , Vol. 9 No. 3
24	<i>Examining the Roles of Shared Responsibility, Perceived Identifiability, Workplace Spirituality, and Work Engagement in Employee Performance</i> (Aftab, Sarwar, Abid, Ishaq, & Aftab, 2024)	267 karyawan dan 69 atasan di industri ICT	Spiritualitas di Tempat Kerja, Kinerja Pegawai	Spiritualitas, tanggung jawab bersama, dan identifiability berpengaruh terhadap kinerja melalui work engagement.	<i>International Journal of Emerging Markets</i>
25	<i>The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning</i>	Pegawai Puskesmas di Kepulauan Riau	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Motivasi intrinsik memediasi pengaruh terhadap kinerja; budaya pembelajaran tidak signifikan.	<i>International Journal of Sustainable Development and Planning</i> , Vol. 18 No. 1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Culture and Intrinsic Work Motivation</i> (Udin, Dharma, Dananjoyo, & Shaikh, 2023)					
26	<i>A Mediation-Moderation Model of Transformational Leadership and Intrinsic Work Motivation</i> (Udin, 2023)	Pegawai Puskesmas di Kepulauan Riau	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik dan kinerja. Motivasi intrinsik menjadi mediator sekaligus moderator hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.	<i>Journal of Social Economics Research</i> , Vol. 10 No. 2
27	Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model (Qalati, Zafar, Fan, Sánchez Limón, & Khaskheli, 2022)	405 karyawan UMKM di Pakistan	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja	<i>Heliyon</i> , Vol. 8 No. 11, November 2022,
28	<i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on the Performance of Employees with Work Motivation as an Intervening Variable</i> (Mutiara, Perizade, & Syapril, 2023)	305 pegawai Perumda Tirta Musi Palembang	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Semua variabel berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja. Motivasi terbukti sebagai variabel intervening yang kuat.	<i>International Journal of Social Service and Research (IJSSR)</i> , Vol. 3 No. 8
29	<i>Performance is Reviewed from Transformational Leadership Style and Organizational Culture with Work Motivation as an Intervening Variable</i> (Sulistiyantoro & Mildawani, 2024)	82 pegawai PT. PNM Cabang Banyuwangi	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh langsung pada motivasi dan kinerja. Motivasi memediasi hubungan tidak langsung ke kinerja.	<i>Jurnal Multidisiplin Madani</i> , Vol. 4 No. 5
30	<i>The Significance of Work Motivation: The Impact of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance</i> (Nugraha, Soelistya, & Desembrianita, 2024)	130 pegawai rumah sakit di Gresik	Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi memediasi secara penuh kedua pengaruh tersebut.	<i>MANAZHIM</i> , Vol. 6 No. 1, 2024

Sumber : Diolah Penulis 2025

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, dapat disusun suatu kerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Kerangka berpikir ini berfungsi sebagai landasan dalam menganalisis permasalahan penelitian dan menunjukkan alur logis dari penelitian yang dilakukan.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, pemberdayaan, dan pengaruh terhadap pengikutnya untuk mencapai perubahan positif dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks sektor publik, kepemimpinan transformasional sangat relevan karena pemimpin dituntut untuk mampu mendorong inovasi, meningkatkan motivasi pegawai, dan memperbaiki efektivitas pelayanan publik di tengah berbagai tantangan birokrasi (Wright & Pandey, 2010). Dengan menanamkan visi yang jelas dan membangun komitmen pegawai, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan produktif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan publik.

Teori dari Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi keberhasilan organisasi. Studi yang dilakukan oleh Moynihan et al. (2012) dalam sektor publik menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan motivasi intrinsik pegawai. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai, baik di sektor publik maupun swasta.

Lingkungan kerja adalah segala aspek yang berkaitan dengan kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan serta kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2017). Faktor-faktor yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan, dan kenyamanan ruang kerja; aspek sosial seperti hubungan antar pegawai dan dukungan dari atasan; serta aspek psikologis seperti beban kerja, tingkat stres, dan keseimbangan kerja-hidup (Sedarmayanti, 2018). Lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas pegawai, tetapi juga berkontribusi terhadap kesejahteraan mereka dengan menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan mendukung.

Penelitian yang dilakukan oleh Chandrasekar (2011) menemukan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung secara langsung berkontribusi terhadap efisiensi serta efektivitas pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Selain itu, penelitian oleh Kamarulzaman et al. (2011) juga menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang ergonomis dan minim gangguan dapat meningkatkan fokus serta produktivitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian target organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu memperhatikan aspek lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja pegawai.

Spiritualitas di tempat kerja merujuk pada keberadaan nilai-nilai, makna, serta tujuan yang lebih dalam bekerja yang menciptakan rasa keterhubungan pegawai dengan pekerjaan dan organisasi mereka (Ashmos & Duchon, 2000). Dalam sektor publik, spiritualitas dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih etis, penuh tanggung jawab, serta memiliki dedikasi tinggi terhadap tugas yang dijalankan. Pegawai yang memiliki tingkat spiritualitas tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar dalam memberikan pelayanan yang berkualitas serta menjunjung integritas dalam bekerja (Rego & Cunha, 2008). Dengan demikian, spiritualitas tidak hanya berkontribusi terhadap pembentukan etika kerja yang kuat, tetapi juga berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai.

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara spiritualitas di tempat kerja dan peningkatan kinerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh Petchsawang & Duchon (2012) menemukan bahwa pegawai yang memiliki dimensi spiritualitas kerja yang kuat, seperti rasa makna dalam pekerjaan dan keterhubungan dengan rekan kerja, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian oleh Fry et al. (2017) dalam konteks sektor publik menunjukkan bahwa spiritualitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai spiritual berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas pegawai. Oleh karena itu, organisasi pemerintah dapat mempertimbangkan aspek spiritualitas dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas layanan publik.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, serta praktik yang dianut oleh anggota organisasi yang mempengaruhi cara mereka berpikir, berperilaku, dan mengambil keputusan dalam bekerja (Schein, 2010). Dalam sektor publik, budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk disiplin, loyalitas, dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap instansi, serta mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Denison & Mishra, 1995). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kerja ASN dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh O'Reilly et al. (2014) menemukan bahwa pegawai yang bekerja dalam organisasi dengan budaya yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai individu mereka menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian oleh Martins & Terblanche (2013) menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, komunikasi yang baik, serta kolaborasi tim berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, termasuk dalam sektor publik. Oleh karena itu, instansi pemerintahan perlu memperkuat budaya organisasi yang positif guna meningkatkan komitmen, produktivitas, dan efektivitas kerja ASN dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Motivasi kerja merupakan faktor kunci yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi (Herzberg, 1959). Dalam sektor publik, motivasi kerja berperan dalam meningkatkan dedikasi, disiplin, serta etos kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Perry & Hondeghem, 2008). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, lebih produktif, serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan instansi pemerintahan secara lebih efektif.

Sejumlah penelitian telah membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sektor publik. Studi yang dilakukan oleh Wright (2001) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja lebih baik dalam menjalankan tugas mereka, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas. Selain itu, penelitian oleh Kim (2005) mengungkap bahwa insentif intrinsik, seperti rasa makna dalam pekerjaan dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai, berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja dalam birokrasi pemerintahan. Oleh karena itu, instansi pemerintahan perlu mengembangkan strategi peningkatan motivasi kerja, baik melalui pemberian insentif yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, maupun kepemimpinan yang inspiratif, guna meningkatkan kinerja dan profesionalisme ASN dalam melayani masyarakat.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberian inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada pegawai guna meningkatkan semangat serta kinerja mereka (Bass & Riggio,

2006). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang lebih dinamis, mendorong inovasi, serta menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan dedikasi tinggi, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik (Wright & Pandey, 2010).

Beberapa teori motivasi mendukung keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan motivasi kerja pegawai. Teori motivasi kerja Herzberg (1959) menyatakan bahwa faktor intrinsik seperti pengakuan, pencapaian, dan pengembangan diri sangat memengaruhi motivasi individu. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemenuhan faktor-faktor ini melalui pemberian dukungan moral, penghargaan, dan pembinaan pegawai. Penelitian oleh Bono dan Judge (2003) menemukan bahwa pegawai yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional menunjukkan tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang dipimpin oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan lain. Selain itu, studi oleh Bass dan Avolio (1994) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan loyalitas, komitmen, serta motivasi kerja pegawai dalam berbagai sektor, termasuk pemerintahan. Oleh karena itu, dalam lingkungan ASN, penerapan kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan semangat kerja pegawai serta memastikan pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN). Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis yang menciptakan suasana kondusif bagi pegawai untuk bekerja dengan nyaman dan produktif (Robbins & Judge, 2017). Faktor-faktor seperti fasilitas kantor yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, sistem komunikasi yang efektif, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan semangat kerja pegawai (Sedarmayanti, 2018). Dalam sektor publik, lingkungan kerja yang mendukung sangat penting untuk memastikan bahwa ASN dapat menjalankan tugasnya dengan penuh dedikasi dan profesionalisme.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik memiliki korelasi positif dengan motivasi kerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh Chandrasekar (2011) menemukan bahwa kondisi kerja yang nyaman dan minim stres berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan motivasi pegawai. Selain itu, penelitian oleh Kamarulzaman et al. (2011) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang ergonomis, aman, serta memiliki sistem dukungan sosial yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks ASN, lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi, memperkuat rasa tanggung jawab, serta mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan motivasi dan produktivitas ASN.

Spiritualitas di tempat kerja merujuk pada nilai-nilai, keyakinan, serta makna yang dimiliki individu dalam menjalankan pekerjaannya, yang dapat menciptakan rasa keterhubungan dengan tugas dan organisasi (Ashmos & Duchon, 2000). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), spiritualitas kerja dapat terwujud melalui kesadaran akan kontribusi pekerjaan bagi masyarakat, komitmen terhadap nilai-nilai moral dan etika, serta hubungan kerja yang didasarkan pada rasa saling menghormati dan kepedulian. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna lebih dalam dan selaras dengan nilai-nilai spiritual mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja dengan dedikasi dan integritas (Rego & Cunha, 2008).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh Petchsawang & Duchon (2012) menemukan bahwa pegawai yang memiliki pemahaman spiritualitas yang tinggi menunjukkan semangat kerja yang lebih besar serta lebih berkomitmen terhadap organisasi. Selain itu, penelitian oleh Fry et al. (2017) dalam sektor publik mengungkap bahwa pemimpin yang menerapkan nilai-nilai spiritual dalam organisasi mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja pegawai melalui pemberian makna dalam pekerjaan serta pembentukan budaya kerja yang lebih positif. Oleh karena itu, dalam konteks ASN di Kabupaten Pangandaran, spiritualitas kerja berpotensi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih profesional, bertanggung jawab, serta memberikan pelayanan publik yang optimal.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan praktik yang dianut dalam sebuah organisasi dan berperan dalam membentuk perilaku serta sikap kerja pegawai (Schein, 2010). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), budaya organisasi yang kuat dapat mendorong semangat kerja, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Budaya organisasi yang positif, seperti keterbukaan komunikasi, penghargaan atas kinerja, dan komitmen terhadap pelayanan publik, dapat menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan motivasi kerja ASN (Denison & Mishra, 1995).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh O'Reilly et al. (2014) menemukan bahwa pegawai yang bekerja dalam organisasi dengan budaya yang kuat cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas mereka. Selain itu, penelitian oleh Martins & Terblanche (2013) menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, partisipasi pegawai, dan sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan semangat kerja serta kepuasan pegawai. Dalam konteks ASN di Kabupaten Pangandaran, budaya organisasi yang sehat dapat memperkuat motivasi pegawai untuk lebih berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas layanan publik.

Motivasi kerja merupakan faktor yang dapat memediasi pengaruh berbagai aspek organisasi terhadap kinerja pegawai, termasuk kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, dan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan inspirasi, stimulasi

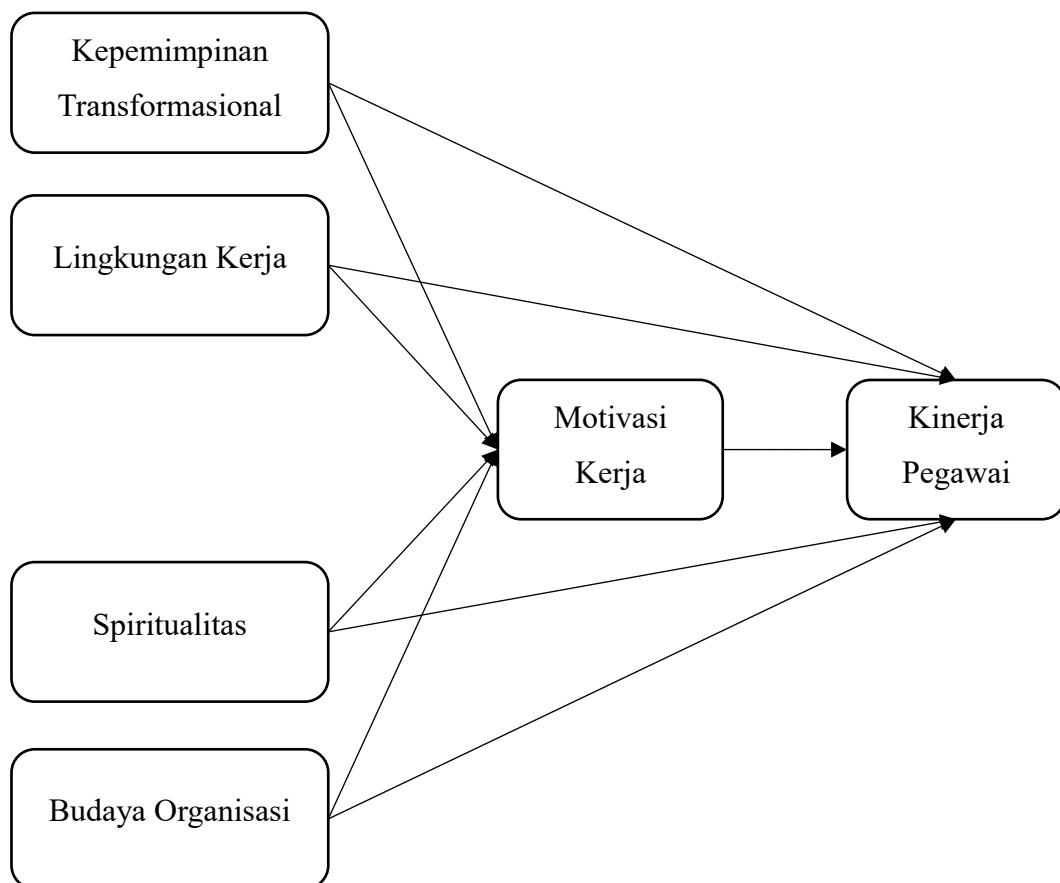
intelektual, dan perhatian terhadap pegawai, dapat meningkatkan motivasi kerja dengan mendorong pegawai untuk memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab mereka (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga dapat berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang nyaman, mendukung, dan memiliki fasilitas yang memadai akan meningkatkan semangat kerja pegawai, sehingga mereka lebih produktif dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Kamarulzaman et al., 2011).

Selain kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, spiritualitas di tempat kerja juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berimplikasi pada kinerja pegawai. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan kontribusi positif bagi masyarakat cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya (Petchsawang & Duchon, 2012). Begitu juga dengan budaya organisasi yang kuat dan positif, yang dapat menciptakan nilai-nilai kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal. Budaya organisasi yang mengedepankan keterbukaan, penghargaan atas kontribusi pegawai, serta komitmen terhadap pelayanan publik akan memperkuat motivasi kerja pegawai dan membuat mereka lebih produktif dalam menjalankan tugasnya (O'Reilly et al., 2014).

Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, dan budaya organisasi dengan kinerja ASN. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih kreatif, dan lebih bertanggung

jawab dalam menjalankan tugasnya, sehingga kinerja individu dan organisasi dapat meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, instansi pemerintahan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, baik melalui gaya kepemimpinan yang inspiratif, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, penerapan nilai-nilai spiritual dalam bekerja, maupun pembentukan budaya organisasi yang kuat dan positif. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, ASN di Kabupaten Pangandaran akan lebih bersemangat dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan profesional.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menggambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran positif diatas, maka perumusan hipotesisnya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran.
2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran.
3. Spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN di Kabupaten Pangandaran
7. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN di Kabupaten Pangandaran
8. Spiritualitas berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN di Kabupaten Pangandaran
9. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN di Kabupaten Pangandaran
10. Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Kabupaten Pangandaran.

11. Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN di Kabupaten Pangandaran.
12. Motivasi kerja memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja ASN di Kabupaten Pangandaran.
13. Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN di Kabupaten Pangandaran.