

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Pada PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang)**

Oleh

Suparmi<sup>1\*</sup>, Hikmah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomika dan bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Email: <sup>1\*</sup>[suparmi@untagsmg.ac.id](mailto:suparmi@untagsmg.ac.id)

**Abstrak**

*His study aims to analyze the effects of transformational leadership, corporate culture, corporate governance, and employee performance on corporate performance at PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran, Semarang Regency. The population of this study consisted of all 60 employees in the Spinning department. A saturated sampling method was employed, in which all members of the population were included as research respondents. The data used in this study were primary data collected through questionnaires. The data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique. The results indicate that corporate culture, corporate governance, and employee performance have positive and significant effects on corporate performance. However, transformational leadership was not found to have a significant effect on corporate performance.*

**Kata Kunci:** *Transformational Leadership, Corporate Culture, Corporate Governance, Employee Performance, Corporate Performance.*

**PENDAHULUAN**

Transformasi menjadi kunci pencapaian target kinerja perusahaan saat ini.. Terdapat lima transformasi yang menjadi fokus utama, yaitu pertama transformasi digital, kedua transformasi energi terbarukan, ketiga transformasi industri pertambangan, keempat transformasi pariwisata kelima transformasi pangan ([Rusli et al., 2021](#)). Selain itu transformasi tidak hanya mencakup restrukturisasi, tetapi perbaikan bisnis model, penggabungan, perombakan jajaran kepemimpinan, dan nilai-nilai AKHLAK terjemahan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal dan Kolaboratif ([Rusli et al., 2021](#)).

Transformasi terus dilakukan sejak era transformasi agar tampil sebagai perusahaan kelas dunia ([Rusli et al., 2021](#)). Terobosan yang dilakukan diantaranya mengedepankan pendekatan restrukturisasi, profitisasi, dan privatisasi, serta pengembangan bisnis yang bersinergi. Selanjutnya mengubah budaya

birokrasi menjadi budaya korporasi yang dilaksanakan secara konsisten, ketat, dan berkesinambungan. Model kepemimpinan juga ditransformasi menjadi lebih baik memberikan kesempatan kepada generasi muda. Terakhir praktik *good corporate governance* (GCG) menjadi gerakan untuk menjadikan perusahaan yang bersih dan transparan ([Rusli et al., 2021](#)).

Transformasi organisasi terbukti berdampak positif pada perluasan pasar global, peningkatan kualitas layanan, dan peningkatan daya saing ([Dharmasaputra, 2011](#)). Selain itu dengan adanya transformasi, perusahaan dapat lebih memberikan kontribusi maksimum bagi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara ([Yaqin, 2022](#)). Melalui transformasi organisasi, terjadi peningkatan daya saing yang signifikan serta pertumbuhan pelanggan ([Yaqin, 2022](#)).

Transformasi organisasi juga menjadi tuntutan pada PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang. Untuk menjalankan transformasi organisasi,

telah menerapkan nilai perusahaan meliputi integritas, profesionalisme, layanan luar biasa, perilaku ramah lingkungan, dan kepuasan pelanggan. Integritas, artinya kepribadian karyawan yang baik berdasarkan etika dan terus berjuang untuk kebenaran dalam kejujuran, disiplin, kepemimpinan, dan dedikasi yang tinggi untuk menjaga reputasi perusahaan. Profesionalisme, artinya setiap karyawan harus memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai hasil terbaik dan melampaui target sasaran dengan melakukan inovasi dan perbaikan secara terus menerus. Kerjasama karyawan harus berupaya untuk menyatukan kemampuan dan menggali potensi setiap orang dengan mencapai sinergi dan membangun kerjasama tim untuk mencapai tujuan bersama melalui empiris, sikap dan perilaku proaktif, dapat dipercaya dan transparan. Namun demikian transformasi organisasi PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang yang digelorkan tidak serta merta mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan masih adanya permasalahan manajemen sumber daya manusia perusahaan. Pada aspek kepemimpinan, praktek manajerial belum berhasil memotivasi dan mengilhami bawahan untuk bekerja ekstra demi kemajuan organisasi. Demikian halnya budaya kerja karyawan cenderung mempertahankan kenyamanan sehingga kreativitas dan inovasi tidak berkembang. Senada dengan tata kelola perusahaan lebih sebatas hanya aturan tertulis, dan belum dijalankan oleh pemegang saham, dewan komisaris, dewan direksi, dan *stakeholder* perusahaan.

Terkait transformasi di PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang berdasarkan hasil pra survei masalah utama adalah masih kurangnya aspek kepemimpinan. Kemampuan pimpinan untuk mendorong bahwa berinovasi dalam hal bisnis model, produk, proses, *network*, *marketing/sales*, dan teknologi/digitalisasi masih belum berjalan secara maksimal. Selain

itu budaya perusahaan berupa manajemen kepegawaian yang didasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar, masih menjadi persoalan tersendiri, misalnya pola komunikasi yang kurang baik, kesenjangan generasi, peran divisi SDM yang tidak maksimal dalam mengambil peran mengatasi permasalahan karyawan, dan lain-lain.

Keberhasilan transformasi organisasi sejatinya telah lama menjadi perhatian para akademisi. Menurut [Lukas et al. \(2007\)](#) keberhasilan transformasi tergantung lima elemen penting yaitu dorongan untuk berubah, kepemimpinan yang berkomitmen terhadap kualitas, inisiatif perbaikan yang secara aktif melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah yang berarti, keselarasan untuk mencapai konsistensi tujuan organisasi dengan alokasi sumber daya dan tindakan di semua tingkatan organisasi, dan integrasi untuk menjembatani batas-batas intra-organisasi tradisional di antara komponen-komponen individu.

Berkaitan dengan transformasi organisasi, Nofiantari et al.,(2025) berpendapat keberhasilan upaya perubahan organisasi dipengaruhi oleh konteks internal (kondisi organisasi yang mempengaruhi keyakinan, sikap, niat dan perilaku karyawan). Selain itu transformasi organisasi perlu dipandu oleh kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika. Sedangkan menurut Bismoko et al.,( 2023) perubahan pada dasarnya bukanlah menerapkan teknologi, metode, struktur, atau manajer baru, tetapi mengubah cara manusia dalam berpikir dan berperilaku. Hambatan terbesar untuk perubahan organisasi bukanlah perubahan teknologi dan proses kerja, tetapi perubahan yang melibatkan orang ([Appelbaum et al., 1998](#)). [Ritonga et al. \(2019\)](#) menjelaskan transformasi organisasi dapat diciptakan melalui kepemimpinan dan organisasi belajar. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi belajar adalah gaya kepemimpinan dengan dimensi-dimensi transformasional,

yang akan mendorong terbentuknya organisasi belajar dan komitmen pemimpin yang tinggi untuk mencapai visi organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan elemen penting dalam memulai dan mempertahankan transformasi organisasi ([Ritonga et al., 2019](#)). [Khayal dan Farid \(2015\)](#) menyatakan adanya potensi yang signifikan dari basis pengetahuan dalam penerapan *Human Resource Management*, mampu mendukung transformasi perusahaan dalam lingkungan pertumbuhan yang cepat.

Uraian di atas menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi pada sebuah perusahaan harus mencakup perubahan ke arah yang lebih baik pada kepemimpinan, budaya perusahaan dan manajemen sumber daya manusia. Studi sebelumnya menunjukkan keberhasilan transformasi akan membawa peningkatan kinerja pegawai ([Wijayatma et al., 2021](#); [Yusril & Huda, 2016](#)), serta berdampak positif pada kinerja perusahaan ([Kaur Bagga et al., 2022](#); [Utami et al., 2020](#); [Wischnevsky & Damanpour, 2006](#)). Studi yang dilakukan oleh ([Lufti & Susanty, 2015](#)) menunjukkan transformasi organisasi dan komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian halnya [Liang dan Li \(2022\)](#) berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan transformasi perusahaan, termasuk di dalamnya transformasi digital, memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja inovasi perusahaan manufaktur di China. Hasil lain menyatakan bahwa fleksibilitas sumber daya yang terdiri keuangan dan manusia, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi Usaha Kecil dan Menengah ([Adomako & Ahsan, 2022](#); [Widayani et al., 2020](#)). Studi-studi ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi mempengaruhi kinerja karyawan sebelum mempengaruhi kinerja perusahaan mereka.

Beberapa penelitian transformasi perusahaan membuktikan pentingnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja karyawan. Studi oleh [Maamari dan](#)

[Saheb \(2018\)](#) mengungkapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong positif perbaikan organisasi, sedangkan budaya di tempat kerja akan menghasilkan efisiensi organisasi. Hasil penelitian [Putra dan Dewi \(2019\)](#) menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hasil lain menunjukkan bahwa karyawan yang mampu memahami budaya organisasi dengan baik akan dapat mendorong meningkatkan kinerjanya dalam hal kualitas kerja dan ketepatan waktu dari menyelesaikan pekerjaan ([Putra & Dewi, 2019](#)). Demikian halnya hasil penelitian [Purwanto \(2022\)](#) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan usaha kecil dan menengah di Indonesia.

Beberapa studi lain mengungkapkan peran budaya organisasi pada peningkatan kinerja karyawan ([Sabuhari et al., 2020](#)). Hasil lain menunjukkan bahwa karyawan yang mampu memahami budaya organisasi dengan baik akan dapat mendorong meningkatkan kinerjanya dalam hal kualitas kerja dan ketepatan waktu dari menyelesaikan pekerjaan ([Putra & Dewi, 2019](#)). Penelitian ini juga melakukan analisis konsep *corporate governance* sebagai bagian dari transformasi perusahaan, dari perspektif pemangku kepentingan dalam hal ini pegawai perusahaan, bukan perspektif pemegang saham. Merujuk ke studi [Ibrahim dan Zulkafli \(2016\)](#) dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara tata kelola perusahaan, praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan kinerja organisasi. Hal ini diperkuat studi [Hutomo dan Pudjiarti \(2018\)](#) yang membuktikan bahwa ada korelasi antara praktik *corporate governance* yang diterapkan dalam perusahaan dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Hubungan antara corporate governance dan manajemen sumber daya manusia praktek mengungkapkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ([Hutomo & Pudjiarti, 2018](#)).

Faktor organisasi yang dipercaya memiliki hubungan positif dengan transformasi perusahaan adalah tata kelola. [Olannye dan Anuku \(2014\)](#) berdasarkan hasil studi menyimpulkan bahwa tata kelola perusahaan memiliki efek positif pada produktivitas karyawan. Tata kelola perusahaan adalah aturan untuk memastikan transparansi, membangun kredibilitas dan akuntabilitas serta menjaga saluran yang efektif dari pengungkapan informasi yang akan meningkatkan kinerja perusahaan baik ([Olannye & Anuku, 2014](#)). Setiap penerapan praktek tata kelola perusahaan akan membantu dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi yang efektif dari sektor perbankan dan stabilitas ekonomi ([Olannye & Anuku, 2014](#)). [Shaker et al. \(2020\)](#) menyatakan tata kelola perusahaan dan kualitas kinerja karyawan memiliki hubungan positif, artinya dengan menerapkan standar tata kelola yang sebenarnya di perusahaan akan meningkatkan tingkat kinerja karyawan.

Meskipun peran penting transformasi organisasi telah diakui, namun demikian masih terdapat inkonsisten hubungannya dengan kinerja karyawan dan kinerja organisasi, sehingga menimbulkan *gap* (kesenjangan) penelitian. *Gap 1*, hasil penelitian Wijayatma *et al.* (2021) menyimpulkan keberhasilan transformasi akan membawa peningkatan kinerja perusahaan. Sebaliknya, studi [Widjajanti \(2009\)](#) menemukan transformasi organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan daya saing BUMN di Indonesia, akan tetapi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan.

*Gap 2*, hasil studi Utami *et al.* (2020) menyimpulkan budaya perusahaan sebagai bagian transformasi organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan dan secara jangka panjang menjamin kelangsungan hidup organisasi. Namun, hasil sebaliknya dari studi [Yesil dan Kaya \(2013\)](#) menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan

perusahaan. hasil penelitian [De Luca et al. \(2018\)](#) menyimpulkan budaya perusahaan yang kreatif memiliki efek negatif terhadap kinerja perusahaan asing non-Amerika Serikat yang diperdagangkan di *New York Stock Exchange* (NYSE). Kurangnya integrasi antara budaya dengan anggota perusahaan merupakan penyebab utama kegagalan dalam transformasi perusahaan ([Pathiranage et al., 2020](#)).

*Gap 3*, hasil penelitian Amri *et al.* (2016) mengungkapkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik mendorong kinerja perusahaan. Demikian halnya hasil studi [Sumarno et al. \(2016\)](#) menjabarkan bahwa perilaku manajemen terhadap penerapan *Good Corporate Governance* memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas dan berimplikasi terhadap nilai perusahaan. Hasil sebaliknya ditemui pada studi Al-Matari (2022) dan Ferriswara *et al* (2022) yang menjelaskan tata kelola perusahaan memiliki hubungan negatif dengan kinerja perusahaan.

*Gap 4*, hasil studi [Pawirosumarto et al. \(2017\)](#) menunjukkan hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan [Buil et al. \(2019\)](#), menunjukkan keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, [Eliyana et al. \(2019\)](#), dan [Jaiswal dan Dhar \(2015\)](#) menunjukkan hasil yang bertentangan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya hasil studi [Salim dan Rajput \(2021\)](#) menyatakan kepemimpinan transformasional berkorelasi positif namun tidak signifikan dengan kinerja organisasi perguruan tinggi di Oman.

*Gap 5*, hasil penelitian [Virgiawan et al. \(2021\)](#) menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya kerja, khususnya dalam penggunaan waktu kerja secara efektif dan efisien, serta berkaitan erat dengan manajemen waktu



dengan baik. [Setia et al. \(2021\)](#) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak positif atau langsung terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya hasil studi [Pawirosumarto et al. \(2017\)](#) menunjukkan hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak terbukti.

Gap 6, beberapa hasil penelitian membuktikan bahwa penerapan tata kelola perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ([Hilman, 2018](#); [Ridho & Makmuri, 2020](#)). Hasil penelitian [Putri dan Putra \(2017\)](#) menunjukkan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu akuntabilitas dan independensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan ketiga prinsip lainnya yaitu transparansi, responsibilitas, dan kewajaran tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil studi kontradiktif oleh [Sunardi \(2018\)](#), menemukan bahwa tata kelola perusahaan tidak berpengaruh positif signifikan pada kinerja perusahaan. Berdasarkan kesenjangan hasil penelitian tersebut, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian lanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan, tata kelola perusahaan dan kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan. Studi ini difokuskan pada PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang, dengan pertimbangan transformasi organisasi sedang dijalankan oleh manajemen perusahaan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan melalui transformasi organisasi di PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang. Selanjutnya pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

## TELAAH PUSTAKA

### 2.1.1. Kinerja Perusahaan

Kinerja organisasi adalah salah satu konstruksi yang paling penting dalam penelitian manajemen ([Richard et al., 2009](#)). [Yesil dan Kaya \(2013\)](#), [Serly et al., \(2023\)](#), mendefinisikan kinerja perusahaan atau organisasi adalah sejauh mana pencapaian tujuan dalam tenaga kerja, modal, pemasaran, dan masalah fiskal organisasi. Kinerja perusahaan atau organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, *outcome*, benefit, maupun *impact* ([Julianry et al., 2017](#)). Kinerja organisasi adalah *outcome* dari akumulasi kinerja individu yang secara kolektif menjadi kelompok dimana pada terakumulasi menjadi kinerja organisasi ([Sinaga et al., 2020](#)).

Bagi sebuah perusahaan, kinerja merupakan salah satu cara untuk mengukur sejauh mana efektivitasnya. Kebutuhan akan kemampuan untuk menetapkan tujuan dan sasaran untuk mencapai kinerjanya dan bagaimana meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak diragukan lagi merupakan tujuan dan sasaran organisasi yang paling penting ([Pang & Lu, 2018](#)). Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi di antaranya adalah dukungan organisasi, kemampuan dan efektifitas manajemen, kinerja individu ([Sinaga et al., 2020](#)); budaya organisasi ([Siagian, 2002](#)); dan lingkungan kerja internal organisasi, motivasi, keahlian manajerial, sinergi tim yang kreatif ([Suryani & FoEh, 2018](#)). Menurut [Warman et al. \(2022\)](#) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu motivasi organisasi (sejarah, misi, budaya, insentif, penghargaan), kapasitas organisasi (manajemen keuangan, manajemen program, manajemen proses, keterkaitan antar organisasi, kepemimpinan strategi, sumber daya manusia, infrastruktur, struktur organisasi), dan lingkungan eksternal (administrasi, hukum, politik, sosial, budaya, ekonomi, stakeholder, teknologi, lingkungan).

[Richard et al. \(2009\)](#) menyatakan kinerja organisasi mencakup tiga bidang spesifik hasil

perusahaan: (a) kinerja keuangan (keuntungan, laba atas aset, laba atas investasi, dll.); (b) kinerja pasar produk (penjualan, pangsa pasar); dan (c) pengembalian pemegang saham (total pengembalian pemegang saham, nilai tambah ekonomi). [Pang dan Lu \(2018\)](#) lebih lanjut menjelaskan kinerja perusahaan atau organisasi dapat diidentifikasi dari program kerja, pelaksanaannya, hasil yang dicapai, keberadaan sumber daya, dan hambatan atau peluang tertentu yang ditemukan. Kinerja organisasi dapat diukur dengan kinerja keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan terdiri laba atas investasi, laba per saham, pertumbuhan omset, profitabilitas, pengembalian aset, dan pertumbuhan aset perusahaan. Kinerja non keuangan meliputi kinerja operasional yaitu pangsa pasar, kualitas produk, dan efektivitas organisasi yaitu semangat kerja karyawan, suasana kerja. Selain itu dimensi kinerja organisasi juga dinilai dari kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan posisi kompetitif ([Pang & Lu, 2018](#)).

[Putri dan Dwija \(2015\)](#) menjelaskan indikator kinerja perusahaan yang baik dapat berupa meningkatnya produktivitas, pertumbuhan penjualan, peningkatan laba, dan unggul dalam persaingan. Pengukuran persepsi yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi atas tujuan adalah profitabilitas, pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan pangsa pasar ([Hutomo & Pudjiarti, 2018](#)).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja perusahaan pada studi ini adalah pencapaian perusahaan baik dari segi keuangan maupun non keuangan, dalam kurun waktu tertentu, dan dibandingkan dengan *key performance index* (indikator kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mengukur kinerja perusahaan, beberapa indikator yang sering digunakan dalam penelitian antara lain *balanced scorecard* ([Hamied & Elbagoury, 2022](#)). Indikator kinerja perusahaan yang lain meliputi kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan,

produktivitas karyawan, dan posisi kompetitif ([Pang & Lu, 2018](#)).

Konsep kinerja perusahaan pada studi ini mengacu pada prestasi perusahaan untuk memenuhi rencana jangka pendek, menengah dan panjang yang telah disusun perusahaan. Indikator kinerja perusahaan dalam penelitian ini diadaptasi dari studi sebelumnya oleh [Widyani et al. \(2020\)](#), [Hutomo dan Pudjiarti \(2018\)](#) dan [Adomako dan Ahsan \(2022\)](#) sebagai berikut : Peningkatan pangsa pasar, Pertumbuhan penjualan, Peningkatan keuntungan, Pertumbuhan pelanggan, Perkembangan produk barang / jasa, Pertumbuhan karyawan.

### 2.1.2. Kinerja Karyawan

[Sinaga et al. \(2020\)](#) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan yang dapat diukur sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada individu tersebut. Kinerja merupakan proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan ([Darsana & Koerniawati, 2021](#)).

Kinerja karyawan tidak hanya berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor di luar diri ([Julianry et al., 2017](#)). Kinerja karyawan sebagai hasil kerja individu dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Sejatinnya kompetensi sendiri dipengaruhi oleh pengetahuan yang dimiliki, keterampilan, sikap, perilaku, motivasi, etos kerja, dan karakteristik khusus sesuai yang diperlukan dalam pekerjaan ([Sinaga et al., 2020](#)).

Kinerja pegawai menurut [Hasibuan \(2005\)](#) dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu: kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi, prestasi kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada, kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, kerjasama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas

yang ditentukan, kecakapan pegawai sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, dan tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. [Riniwati \(2016\)](#) mengatakan indikator faktor kinerja sumber daya manusia meliputi: kuantitas dan kualitas kerja, penyelesaian tugas-tugas, keterampilan memimpin, dan keluaran unsur waktu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Indikator kinerja kerja individu menurut [Koopmans et al. \(2013\)](#) terdiri atas kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif. [Riniwati \(2016\)](#) mengatakan indikator kinerja sumber daya manusia meliputi: kuantitas dan kualitas kerja, penyelesaian tugas-tugas, keterampilan memimpin, dan output unsur waktu. Indikator kinerja pegawai yang lain dijelaskan oleh [Haryanto et al. \(2022\)](#) yaitu kuantitas kerja, efektifitas kualitas kerja, komitmen kerja, komunikasi, dan Kerjasama.

Konsep kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada bagaimana seorang pegawai melaksanakan tugasnya baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Indikator kinerja pegawai yang dipakai dalam penelitian ini diadaptasi dari studi terdahulu oleh [Koopmans et al. \(2013\)](#) dan [Haryanto et al. \(2022\)](#) sebagai berikut :Kuantitas kerja, Efektifitas, Kualitas kerja, Komitmen kerja, Komunikasi, Kerjasama.

### 2.1.3. Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi adalah transisi antara keadaan organisasi yang berbeda secara substansial dalam fitur penting seperti strategi dan struktur ([Wischnevsky & Damanpour, 2006](#)). Transformasi organisasi merupakan proses kerja positif, dianggap konstruktif, berharga, menghasilkan hasil yang berbeda, dan proses kerja untuk memenuhi kebutuhan saat ini ([Hellstrom & Peterson, 2006](#)). Transformasi organisasi adalah tantangan yang

mengharuskan organisasi mengembangkan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap lingkungan luar, dan mengintegrasikannya ke dalam dengan memberdayakan sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi. Transformasi organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis ([Sisibintari, 2015](#)). Tujuan utama perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan misi dan visi agar dapat beradaptasi dengan perubahan global ([Hayajneh et al., 2021](#)).

[Lukas et al. \(2007\)](#) menjelaskan elemen-elemen yang mendorong perubahan dengan mempengaruhi komponen organisasi adalah (1) visi, misi, dan strategi yang menetapkan arah dan prioritasnya; (2) budaya yang mencerminkan nilai dan norma informal; (3) fungsi dan proses operasional yang mewujudkan pekerjaan yang dilakukan dalam perawatan pasien; dan (4) infrastruktur seperti teknologi informasi dan sumber daya manusia yang mendukung pemberian asuhan pasien. [Jafari-Sadeghi et al. \(2023\)](#) mengidentifikasi pondasi mikro manajerial menuju transformasi digital perusahaan yaitu kemampuan manajemen teknologi, kemampuan manajemen pengetahuan, kemampuan kewirausahaan dan inovasi, dan kemampuan kepemimpinan dan manajemen.

[Anshu dan Arpana \(2012\)](#) menekankan pentingnya kepemimpinan yang mengambil tanggung jawab untuk membangun budaya perusahaan yang sehat dan menerjemahkannya ke dalam praktik terbaik dan dapat dipertanggungjawabkan. Sedangkan transformasi menurut [Nurjanah et al. \(2020\)](#) merupakan proses dimana kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu kepemimpinan yang representatif dengan tuntutan era desentralisasi.

### 2.1.4. Kepemimpinan Transformasional

[Bass \(1990\)](#) membagi kepemimpinan menjadi dua jenis, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Karakteristik kedua kepemimpinan tersebut tergantung pada standar perilaku, nilai, dan moral masing-masing pemimpin. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak melebihi kepemimpinan yang lainnya, yaitu mengilhami dan memotivasi anak buah untuk berbuat lebih dari yang diharapkan (Zulaifah & Riyono, 2001).

Sementara itu Robbins dan Judge (2009) berpendapat pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingannya demi kebaikan organisasi dan dapat memberikan pengaruh yang luar biasa bagi pengikutnya. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan indikator kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpin, berusaha memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya di luar harapan mereka (Nurjanah et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional memiliki indikator langsung dari adanya perilaku pimpinan terhadap para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi mereka terhadap pemimpin (Zulaifah & Riyono, 2001). Bass (dalam Zulaifah & Riyono, 2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat indikator yaitu pertama *idealized influence* atau charisma, digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Indikator kedua yaitu *inspirational motivation*, bahwa pemimpin berusaha mendapatkan ide yang baru guna memotivasi bawahan dan menumbuhkan semangat kerjanya. Indikator ketiga adalah *intellectual stimulation*, artinya pemimpin transformasional harus mampu menstimulasi bawahan agar selalu melakukan inovasi, dan memiliki ide-ide yang baru untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Indikator terakhir yaitu *individualized consideration* atau perhatian individu, bahwa pemimpin yang membangun

hubungan harmonis dengan bawahan, mendengarkan masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir (Nurjanah et al., 2020; Zulaifah & Riyono, 2001).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dinyatakan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu merespon isu-isu yang berkaitan dengan proses perubahan dan transformasi organisasi. Nurjanah et al., (2020) menjabarkan indikator untuk mengukur kepemimpinan transformasional meliputi membuat bawahan antusias, mendorong bawahan berbagi ide, mendorong pengembangan metode baru, motivasi bawahan menggunakan perspektif baru, membantu bawahan mencapai keinginan, dan memberikan penghargaan prestasi (Nurjanah et al., 2020).

Konsep kepemimpinan transformasional pada studi ini adalah konseptualisasi kepemimpinan instruksional pada studi ini berfokus pada upaya pimpinan untuk menentukan misi dan tujuan perusahaan, merespon isu-isu yang berkaitan dengan proses perubahan, dan memimpin transformasi organisasi. Indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian sebelumnya diantaranya oleh Nurjanah et al. (2020) adalah sebagai berikut: Membuat bawahan antusias, Mendorong bawahan berbagi ide, Mendorong pengembangan metode baru, Motivasi bawahan menggunakan perspektif baru, Membantu bawahan mencapai keinginan.

#### 2.1.5. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan atau organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai organisasi sentral dengan seperangkat elemen nilai dasar, pendekatan, asumsi, interpretasi, dan lain-lain yang menjadi ciri perusahaan tertentu (De Luca et al., 2018). Budaya perusahaan adalah kumpulan keyakinan, harapan, dan praktik yang memandu dan menginformasikan aktivitas semua anggota



perusahaan ([Siyal et al., 2022](#)). Dengan demikian, budaya setiap perusahaan mungkin berbeda sehingga berbeda dampaknya pada keberhasilan perusahaan, dengan mempertimbangkan orientasi strategis perusahaan dan kebutuhan lingkungan eksternal ([De Luca et al., 2018](#)).

Untuk mengukur budaya perusahaan, dapat diidentifikasi dengan indikator adaptasi, inovatif, dan kreatif ([De Luca et al., 2018](#)). Budaya perusahaan dapat dijelaskan oleh tiga dimensi yaitu budaya organisasi birokrasi, budaya organisasi inovatif, dan budaya organisasi yang mendukung ([Khan et al., 2020](#)). Secara detail budaya perusahaan indikator yang memiliki kontribusi paling besar terhadap budaya perusahaan adalah profesional, inovasi, dan team work ([Julianry et al., 2017](#)).

Budaya perusahaan dapat dijelaskan oleh tiga dimensi yaitu budaya organisasi birokrasi, budaya organisasi inovatif, dan budaya organisasi yang mendukung ([Khan et al., 2020](#)). Untuk mengukur budaya perusahaan, dapat diidentifikasi dengan indikator adaptasi, inovatif, dan kreatif ([De Luca et al., 2018](#)). Secara detail budaya perusahaan indikator yang memiliki kontribusi paling besar terhadap budaya perusahaan adalah profesional, inovasi, dan team work ([Julianry et al., 2017](#)). Indikator budaya perusahaan yang lain adalah penciptaan budaya untuk inovasi, kebebasan mengemukakan ide, kesiapan menerima tantangan baru, desentralisasi pengambilan keputusan ([Bhardwaj & Kalia, 2021](#)).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai bersama dari individu-individu dalam perusahaan yang telah disepakati, berupa seperangkat elemen nilai dasar, pendekatan, asumsi, interpretasi, dan lain-lain yang menjadi ciri perusahaan. Konsep budaya perusahaan pada studi ini adalah nilai, sikap, harapan, keyakinan yang telah disepakati bersama, serta menjadi pedoman perilaku anggota perusahaan. Indikator budaya perusahaan dalam penelitian

ini diadaptasi dari studi terdahulu oleh [Jun dan Rowley \(2014\)](#) dan [Bhardwaj dan Kalia \(2021\)](#) sebagai berikut: Penciptaan budaya untuk inovasi, Kebebasan untuk mengemukakan ide, Kesiapan menerima tantangan baru, Desentralisasi pengambilan keputusan, Menginformasikan aktivitas pada semua anggota perusahaan.

#### 2.1.6. Tata Kelola Perusahaan

Definisi tata kelola perusahaan (*corporate governance*) menurut [Sudarmanto et al. \(2021\)](#) adalah sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan terutama antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi, demi tercapainya tujuan organisasi. [Olannye dan Anuku \(2014\)](#) menyatakan tata kelola perusahaan adalah tentang memastikan transparansi, membangun kredibilitas dan akuntabilitas serta menjaga saluran yang efektif dari pengungkapan informasi yang akan meningkatkan kinerja perusahaan baik.

Definisi tata kelola perusahaan menurut [Gunawan \(2021\)](#) adalah kombinasi dari proses yang ditetapkan dan dijalankan oleh dewan direksi yang tercermin dalam struktur organisasi dan bagaimana ia dikelola dan dibawa menuju pencapaian tujuan. Menurut [Sudarmanto et al. \(2021\)](#) penerapan tata kelola perusahaan yang baik dapat diindikasikan lima konsep, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. *Transparency* diartikan objektivitas suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan bisnis dengan memberikan informasi yang jelas, akurat, mudah diakses dan dipahami, dan dapat dipertanggungjawabkan. *Accountability* berarti kinerja yang dihasilkan suatu organisasi atau perusahaan harus dikelola dengan tepat dan terukur sesuai tujuan perusahaan atau organisasi. *Responsibility* dimaknai reflektif tanggung jawab setiap individu maupun organisasi/perusahaan dalam mematuhi segala tugas-tugas dalam pekerjaan, aturan-aturan serta kebijakan-kebijakan pemerintah yang

berkaitan dengan kegiatan bisnis. *Independency* diartikan aktualisasi diri untuk organisasi/perusahaan agar dapat berdiri sendiri dan memiliki daya saing dengan lingkungan bisnisnya. *Fairness* merupakan upaya perusahaan dengan menjaga kewajaran dan kesetaraan bagi setiap anggota, pemangku kepentingan dan stakeholders lainnya sesuai porsinya masing-masing ([Sudarmanto et al., 2021](#)).

Item-item yang dapat digunakan untuk mengukur tata kelola perusahaan sebagai indikatornya antara lain independensi internal, independensi eksternal, transparansi, akses informasi, dan efektivitas komite audit ([Hutomo & Pudjiarti, 2018](#)).

Tata kelola perusahaan menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-117/M-MBU-/2002 adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN guna meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan untuk mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan pihak-pihak lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika. Indikator tata kelola perusahaan yang baik dirumuskan pada lima hal yaitu transparansi (*transprancy*), kemandirian (*independency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), dan kewajaran (*fairness*).

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa tata kelola perusahaan adalah sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antar *stakeholder* (berbagai pihak yang berkepentingan) pada sebuah perusahaan. Konsep tata kelola perusahaan dalam studi ini adalah Seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara pemangku kepentingan (pihak yang berbeda) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Indikator tata kelola perusahaan dalam penelitian ini diadaptasi dari studi sebelumnya oleh [Hutomo dan Pudjiarti \(2018\)](#) sebagai berikut :Transparansi, Akuntabilitas,

Tanggung jawab, Keadilan, Menjaga kredibilitas dan akuntabilitas perusahaan.

## 2.2. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Perusahaan

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ([Alkhazraji & Fauziah, 2020](#); [Elenkov, 2002](#); [Feranita et al., 2020](#); [Özer & Tinaztepe, 2014](#)). Hasil penelitian [Elenkov \(2002\)](#) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung dan positif memprediksi kinerja organisasi perusahaan Rusia melebihi dampak kepemimpinan transaksional. Hasil penelitian [Jermisittiparsert \(2020\)](#) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam kinerja organisasi. Temuan [Alrowwad et al. \(2020\)](#) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Dukungan untuk inovasi secara signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi, kekompakan kelompok berhubungan positif dengan peringkat kepemimpinan transformasional, dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil studi [Özer dan Tinaztepe \(2014\)](#) membuktikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dengan kinerja perusahaan. Hasil empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pilar kesuksesan di negara yang mengandalkan inovasi dan teknologi untuk mengembangkan semua sektor dan wajah kehidupan. Para pemimpin tersebut memiliki karakteristik pribadi seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual untuk mendorong kinerja organisasi di pasar domestik ([Alkhazraji & Fauziah, 2020](#)). Oleh karenanya

dapat diajukan hipotesis pertama yaitu:

H1 :Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### 2.2.2. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Budaya perusahaan terus-menerus diperlukan untuk fungsi dan kinerja organisasi yang efektif ([Yesil & Kaya, 2013](#)). Budaya organisasi mempengaruhi berbagai karyawan, perilaku, pembelajaran dan pengembangan karyawan dan hasil terkait organisasi ([Yesil & Kaya, 2013](#)). Untuk itu manajer perusahaan perlu berkonsentrasi pada budaya perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja organisasi ([AlShehhi et al., 2021](#)).

Hasil studi [Nahm et al. \(2004\)](#) menunjukkan bahwa nilai-nilai tertentu yang dianut mendukung praktik manufaktur berbasis waktu tingkat tinggi, yang mengarah pada kinerja tinggi. Temuan penelitian yang dilakukan oleh [Nikpour \(2017\)](#) menunjukkan budaya organisasi memberikan dampak tidak langsung pada kinerja organisasi. [Upadhyay dan Kumar \(2020\)](#) dalam studinya mengungkapkan bahwa budaya organisasi memainkan peran mediasi komplementer untuk berdampak positif kinerja perusahaan. Hasil penelitian [Akintayo et al. \(2020\)](#) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara pembelajaran budaya organisasi dengan kinerja pegawai dan kinerja organisasi pada industri perbankan di Nigeria. Temuan tersebut didukung hasil penelitian [AlShehhi et al \(2021\)](#) yang menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja organisasi, serta tidak ada perbedaan antara kinerja organisasi di sektor publik dan swasta. Temuan studi [Gamage dan Tajeddini \(2022\)](#) mengungkapkan budaya organisasi multi-layer mampu meningkatkan kinerja keuangan di perusahaan keluarga pariwisata dan perhotelan. Berlandaskan temuan-temuan pada penelitian sebelumnya di atas, hipotesis kedua yang diajukan adalah:

H2 :Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### 2.2.3. Pengaruh Tata Kelola Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil yang diperoleh suatu perusahaan pada periode tertentu. Hasil kinerja dapat diukur dan menggambarkan kondisi perusahaan pada saat itu ([Putri & Dwija, 2015](#)). Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) merupakan suatu kerangka yang mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya ([Indra & Yustiavandana, 2006](#)). [Putri dan Dwija \(2015\)](#) menyatakan sumber daya manusia (*human capital*) dan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) merupakan faktor yang dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja perusahaan.

Beberapa studi terdahulu membuktikan peran tata kelola perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan ([Hariati & Rihatiningtyas, 2015](#); [Masithoh & Dewayanto, 2020](#)). Penelitian [Olannye dan Anuku \(2014\)](#) menyimpulkan bahwa setiap penerapan praktek tata kelola perusahaan akan membantu dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi yang efektif dari sektor perbankan dan stabilitas ekonomi. Studi sebelumnya oleh [Hutomo dan Pudjiarti \(2018\)](#) menyatakan tata kelola perusahaan dan praktik sumber daya manusia positif berkaitan dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian [Amri et al. \(2016\)](#) menunjukkan ada pengaruh positif dari *good corporate governance* terhadap kinerja, *Good corporate governance* adalah sistem dan struktur perusahaan dengan mengalokasikan berbagai pihak kepentingan termasuk pekerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian [Bismantara dan Wirakusuma \(2019\)](#) menyatakan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Didasarkan temuan-temuan studi sebelumnya tentang peran penting tata kelola terhadap kinerja perusahaan, hipotesis ketiga yang diajukan yaitu:

H3 :Tata kelola perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### 2.2.4. Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan

[Vosloban \(2012\)](#) mengatakan sumber daya terpenting perusahaan adalah karyawan. Oleh karenanya, karyawan yang berkinerja tinggi akan ditargetkan untuk tetap berada di perusahaan. Hasil kinerja karyawan akan berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan perusahaan ([Vosloban, 2012](#)). Senada, [Sinaga et al. \(2020\)](#) menyatakan bahwa kinerja individu dalam sebuah kelompok secara kolektif akan menjadi kinerja organisasi. [Suryani dan FoEh \(2018\)](#) berpendapat kinerja organisasi saat ini tidaklah selalu berhubungan dengan nilai finansial, namun merupakan hasil dari proses yang dilakukan oleh individu-individu. Untuk itu pencapaian kinerja organisasi harus mempertimbangkan kinerja karyawan ([Suryani & FoEh, 2018](#)).

Menurut [Widakdo \(2022\)](#) karyawan memainkan peran penting dalam melakukan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan aktivitas untuk mempertahankan kelangsungan hidup. Selanjutnya, kinerja karyawan mempengaruhi kemajuan atau kemunduran perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam memenuhi tanggung jawab sosialnya dimulai dengan karyawan, terutama strategi kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas keuletan dan efisiensi ([Widakdo, 2022](#)).

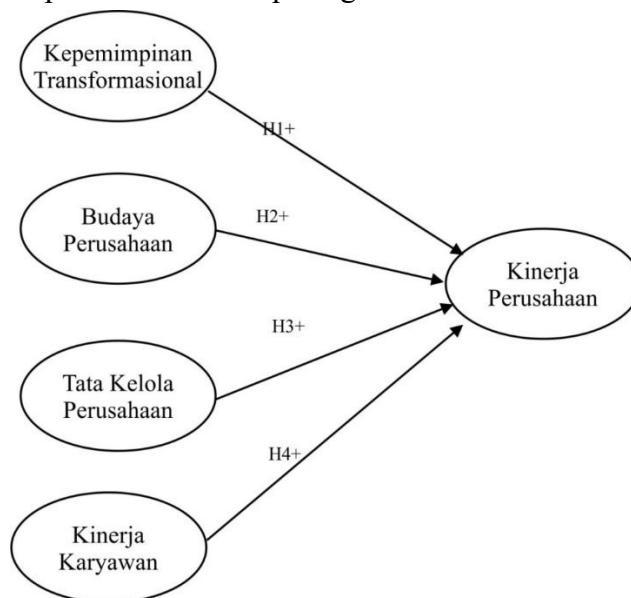
Beberapa studi sebelumnya menunjukkan kinerja karyawan memiliki dampak positif pada kinerja organisasi ([Tarmidi & Arsjah, 2019](#)). Hasil penelitian [Pang dan Lu \(2018\)](#) menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja keuangan perusahaan seperti *return on assets*, tingkat pertumbuhan turnover dan profitabilitas. Hasil studi [Nyathi dan Kekwaletswe \(2022\)](#) menunjukkan kinerja karyawan yang diukur tiga faktor laten (kinerja kontekstual, kinerja

tugas dan kesadaran), terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang terpancar tiga faktor laten (kinerja operasional, relasional dan transformasional). Hipotesis keempat yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H4 :Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan..

#### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian sebelumnya pada pendahuluan dan literature review, dapat dinyatakan bahwa transformasi organisasi yang terdiri atas tiga elemen (kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan, dan tata kelola perusahaan) merupakan faktor determinan kinerja perusahaan. Demikian halnya kinerja karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Kerangka konseptual dalam studi ini dapat diilustrasikan pada gambar berikut:



Gambar 1 Model Penelitian Empiris

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini memilih untuk menggunakan metode penelitian kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada



populasi atau sampel tertentu secara random, menggunakan instrumen, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan ([Sugiyono, 2009](#)).

### Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam studi ini terdiri atas tiga variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan, tata kelola perusahaan dan kinerja karyawan, dan variabel endogen yang digunakan adalah kinerja perusahaan. **Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian.**

Populasi adalah semua obyek, semua gejala dan semua kejadian atau peristiwa yang akan dipilih harus sesuai dengan masalah yang akan diteliti (Hadi, 1993). Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian spinning PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang. sebanyak 60 orang. Divisi produksi di perusahaan terdiri dari 3 bagian yaitu Bagian Spinning, Bagian Weaving dan Bagian Finishing. Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah bagian Spinning Alasan pemilihan Spinning adalah bagian ini adalah bagian yang paling penting dalam kegiatan produksi dan dalam pencapaian target produksi pada PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relative sama dan dianggap bisa mewakili populasi ([Riyanto & Hatmawan, 2020](#)). Dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh dimana semua populasi diambil seluruhnya sebagai responden penelitian yaitu sebanyak 60 responden.

### Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari penyebaran kuesioner langsung. Sumber sekunder dalam penelitian ini yaitu dokumen perusahaan, berupa sejarah singkat, lokasi

perusahaan, dan gambaran umum perusahaan.

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei tertulis. Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner, terdiri atas pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup. Pertanyaan terbuka berupa identitas diri responden. Pertanyaan tertutup yaitu pernyataan-pernyataan yang telah disediakan dengan jawaban yang dibatasi. Instrumen pada kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert ([1932](#)) yang merupakan skala jenis interval dengan memiliki lima tingkatan, dengan skor pilihan Sangat Tidak Setuju (STS) = 1, Tidak Setuju (TS) = 2, Kurang Setuju (KS) = 3, Setuju (S) = 4, dan Sangat Setuju (SS) = 5.

### Teknik Analisis Data

#### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden dan deskripsi variabel penelitian. Analisis deskriptif dalam studi ini menggunakan statistik rata-rata (mean, standar deviasi, maksimal, dan minimal), dan menggunakan kriteria *tree box method* (metode tiga kotak) yaitu pemeringkatan/ jenjang persetujuan atas pernyataan dari skala satu sampai dengan lima diukur dengan pernyataan rendah sampai dengan tinggi sebanyak tiga jenjang ([Ferdinand, 2014](#)).

#### Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM)

Penelitian ini memilih untuk menganalisis data menggunakan model persamaan struktural berbasis varian, yang dikenal dengan nama *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). PLS-SEM memberikan gambaran yang komprehensif, namun ringkas untuk analisis dan pelaporan hasil pemodelan persamaan struktural kuadrat ([Hair et al., 2019](#)). PLS-SEM telah menjadi kunci teknik analisis multivariat yang sering digunakan para peneliti manajemen sumber daya manusia (Ringle et al, 2020).

Pengujian analisis PLS menggunakan dua

evaluasi yaitu (1) *Outer Model* untuk menguji spesifikasi model pengukuran, dan (2) *Inner Model* untuk menguji kausalitas, pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi (Ghozali & Latan, 2015). Uji outer model bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Tahap analisis pada outer model diukur menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas. Pengukuran bagian luar (*outer model*) PLS SEM ini ada 2 yaitu pengukuran model reflektif dan formatif. Pengukuran model PLS SEM pertama dalam outer model adalah pengukuran reflektif. Model pengukuran dinilai dengan menggunakan reliabilitas dan validitas. Terdapat tiga kriteria pengukuran untuk menilai outer model yaitu dengan *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

*Convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* ( $\lambda$ ). *Loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya (variabel laten). Nilai *loading factor/outer loading* di atas 0,7 dapat dikatakan ideal, artinya bahwa indikator tersebut dikatakan signifikan sebagai indikator yang mengukur konstruk (variabel laten). Namun demikian, nilai *loading factor* di atas 0,5 dapat diterima.

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi pengukurannya (Ghozali, 2016). Pengujian *discriminant validity* dapat dinilai berdasarkan *Fornell-larcker criterion* dan *cross loading*. Pada pengujian *Fornell-larcker criterion*, *discriminant validity* dapat dikatakan baik jika akar dari AVE pada konstruk, lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. Pada pengujian *cross loading*, akar AVE harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk

dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya (Sekaran & Bougie, 2016).

*Composite Reliability* dilakukan dengan melihat *composite reliability*,  $\rho_A$ , dan *Cronbach's Alpha*. Nilai *Composite Reliability*,  $\rho_A$ , dan *Cronbach's Alpha* dinyatakan reliabel dan valid apabila di atas 0,70. Apabila suatu konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut, maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel telah memiliki konsistensi sebagai instrumen penelitian.

*Average Variance Extracted* (AVE) adalah nilai yang digunakan dalam pengujian validitas konvergen karena nilai didapat dari keluaran *convergent validity*. Nilai AVE yang diharapkan adalah  $> 0,5$ , sedangkan jika  $AVE < 0,5$  maka tidak valid secara konvergen.

*Inner Model* atau disebut juga sebagai model struktural, merupakan model yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten yang telah dibangun pada tahap kerangka teoritis. Persamaan struktural dalam studi ini dirumuskan sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \gamma_{14}\xi_4 + \zeta_1$$

Keterangan:

$\xi_1$  : Kepemimpinan transformasional

$\xi_2$  : Budaya Perusahaan

$\xi_3$  : Tata Kelola Perusahaan

$\xi_4$  : Kinerja Pegawai

$\eta_1$  : Kinerja Perusahaan

Analisis *inner model* dievaluasi menggunakan beberapa kriteria seperti R-Square ( $R^2$ ), Effect size ( $f^2$ ), Quality Index ( $Q^2$ ), dan Model Fit. Koefisien Determinasi R-Square ( $R^2$ ) merupakan suatu nilai yang memperlihatkan seberapa besar variabel independen (eksogen) mempengaruhi variabel dependen (endogen). R-Square merupakan angka yang berkisar antara 0 sampai 1 yang mengindikasikan besarnya kombinasi variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi nilai variabel dependen. Nilai R-Squared digunakan untuk menilai seberapa

besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Terdapat tiga kategori pengelompokan pada nilai R-Square yaitu kategori kuat, kategori moderat, dan kategori lemah. Hair et al menyatakan bahwa nilai R-Square 0,75 termasuk ke dalam kategori kuat, nilai R-Square 0,50 termasuk kategori moderat dan nilai R-Square 0,25 termasuk kategori lemah (Hair Jr et al., 2016).

*Predictive relevance* ( $Q^2$ ) merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur blindfolding dengan melihat pada nilai  $Q$  square. Jika nilai  $Q$  square  $> 0$  maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai  $Q$  square  $< 0$  maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik.  $Q$ -Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q$ -square  $> 0$  menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai  $Q$ -Square  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan  $Q$ -Square dilakukan dengan bantuan SmartPLS melalui perintah blindfolding pada bagian *Construct Crossvalidated Redundancy*.

Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. Nilai Stone-Geisser  $Q$ -square test lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance. Sedangkan jika nilai  $Q$ -Square mendekati 0 (nol), maka model kurang atau tidak memiliki predictive relevance (Chin, 1998).  $Q$ -Square dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali & Latan, 2015). Hair et al. (2019) memberikan kriteria  $Q^2$  yang lebih tinggi dari 0,02 menggambarkan relevansi prediktif kecil, di atas 0,15 termasuk medium, dan di atas 0,35 masuk kriteria besar.

*Goodness of Fit index* atau GoF index dikembangkan oleh Tenenhaus et al (2004) digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural. SmartPLS menawarkan ukuran kecocokan meliputi SRMR dan NFI. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) didefinisikan sebagai perbedaan antara korelasi yang diamati dan matriks korelasi tersirat model, dan nilai kurang dari 0,10 atau 0,08 dianggap cocok. *Normed Fit Index* (NFI) merupakan salah satu ukuran fit pertama yang diusulkan dalam literatur PLS-SEM adalah indeks kecocokan bernorma. NFI menghasilkan nilai antara 0 dan 1. Semakin dekat NFI ke 1, semakin baik kecocokannya (Ringle et al., 2015).

*Bootstrapping* adalah suatu metode untuk menderivasikan estimasi yang kuat dari error standar dan interval kepercayaan untuk mengestimasi proporsi, rerata, median, odds ratio, koefisien korelasi atau koefisien regresi. Bootstrapping juga dapat digunakan untuk mengembangkan uji hipotesis. Dengan teknik tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam *bootstrap*, subsampel dibuat dengan pengamatan yang diambil secara acak dari kumpulan data asli (dengan penggantian). Subsampel tersebut kemudian digunakan untuk mengestimasi model jalur PLS. Proses ini diulang sampai sejumlah besar subsampel acak telah dibuat, biasanya sekitar 5.000 atau 10.000 (Ringle et al., 2020). Estimasi parameter yang diperoleh dari subsampel digunakan untuk memperoleh interval kepercayaan 95% melalui perbandingan t-statistik (t hasil perhitungan) dengan nilai t-tabel. Hipotesis diterima apabila nilai t-hitung lebih besar daripada t-tabel dan nilai probabilitas signifikansi lebih kecil daripada 0,05.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Variabel Penelitian

Deskriptif variabel penelitian ditujukan

untuk menganalisis jawaban responden pada pernyataan-pernyataan kuesioner penelitian. Studi ini memakai tiga kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Angka indeks hasil perhitungan dijadikan dasar untuk analisis, dengan perincian angka indeks 20,00-46,67 masuk kategori rendah, angka indeks 46,68-73,35 masuk kategori sedang, dan angka indeks 73,36-100 masuk kategori tinggi.

### **Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformatif**

Variabel kepemimpinan transformasional dalam studi ini diukur menggunakan 6 (enam) indikator, yaitu mendorong bawahan berbagi ide, mendorong pengembangan metode baru, motivasi bawahan menggunakan perspektif baru, membantu bawahan mencapai keinginan, memberikan penghargaan prestasi, dan memberikan penghargaan prestasi. Hasil perhitungan deskriptif terhadap variabel kepemimpinan transformasional dirangkum pada Tabel 5

**Tabel 5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformatif**

| Indikator                                       | % Jawaban |     |     |      |      | Nilai Indeks | Kriteria |
|-------------------------------------------------|-----------|-----|-----|------|------|--------------|----------|
|                                                 | 1         | 2   | 3   | 4    | 5    |              |          |
| 1. Mendorong bawahan berbagi ide                | 0,0       | 0,0 | 0,0 | 48,3 | 51,7 | 90,34        | Tinggi   |
| 2. Mendorong pengembangan metode baru           | 0,0       | 0,0 | 1,7 | 28,3 | 70,0 | 93,66        | Tinggi   |
| 3. Motivasi bawahan menggunakan perspektif baru | 0,0       | 0,0 | 1,7 | 31,7 | 66,7 | 93,08        | Tinggi   |
| 4. Membantu bawahan mencapai keinginan          | 0,0       | 0,0 | 3,3 | 50   | 46,7 | 88,68        | Tinggi   |
| 5. Memberikan penghargaan prestasi              | 0,0       | 0,0 | 5,0 | 31,7 | 63,3 | 91,66        | Tinggi   |
| 6. Memberikan penghargaan prestasi              | 0,0       | 0,0 | 0,0 | 40,0 | 60,0 | 92,00        | Tinggi   |
| Indeks Variabel                                 |           |     |     |      |      | 91,57        | Tinggi   |

Sumber: data primer, 2025

Berdasarkan Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa nilai indeks variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 91,57 masuk kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persetujuan atas peran pemimpin untuk menentukan misi dan tujuan perusahaan, merespon isu-isu yang berkaitan dengan proses perubahan, dan memimpin transformasi perusahaan.

Temuan di lapangan menunjukkan kepemimpinan transformasional telah diimplementasikan dengan cukup baik. Hal ini dapat dinilai dari indikasi pimpinan perusahaan berusaha memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan untuk berusaha mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, pimpinan telah menjadikan dirinya sebagai mentor yang membantu karyawan mengembangkan potensi yang dimiliki. Indikasi lain adanya kepemimpinan transformasional tercermin dari upaya pimpinan mendorong karyawan berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

### **Deskripsi Variabel Budaya Perusahaan**

Variabel budaya perusahaan dalam studi ini diukur menggunakan 5 (lima) indikator, yaitu penciptaan budaya untuk inovasi, kebebasan untuk mengemukakan ide, kesiapan menerima tantangan baru, desentralisasi pengambilan keputusan, dan menginformasikan aktivitas pada semua anggota perusahaan. Hasil perhitungan deskriptif terhadap variabel budaya perusahaan disajikan pada Tabel dibawah:

**Tabel Deskripsi Variabel Budaya Perusahaan**

| Indikator                                                   | % Jawaban |     |      |      |      | Nilai Indeks | Kriteria |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-----|------|------|------|--------------|----------|
|                                                             | 1         | 2   | 3    | 4    | 5    |              |          |
| 1. Penciptaan budaya untuk inovasi                          | 0,0       | 0,0 | 10,0 | 60,0 | 30,0 | 84,00        | Tinggi   |
| 2. Kebebasan untuk mengemukakan ide                         | 0,0       | 0,0 | 10,0 | 58,3 | 31,7 | 84,34        | Tinggi   |
| 3. Kesiapan menerima tantangan baru                         | 0,0       | 0,0 | 2    | 65   | 33   | 86,32        | Tinggi   |
| 4. Desentralisasi pengambilan keputusan                     | 0,0       | 0,0 | 3,3  | 53,3 | 43,3 | 87,92        | Tinggi   |
| 5. Menginformasikan aktivitas pada semua anggota perusahaan | 0,0       | 0,0 | 6,7  | 68,3 | 25,0 | 83,66        | Tinggi   |
| Indeks Variabel                                             |           |     |      |      |      | 82,25        | Tinggi   |

Sumber: data primer, 2025

Deskriptif statistik variabel budaya perusahaan pada Tabel 6 menunjukkan nilai indeks sebesar 82,25 masuk kriteria tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden mendukung penerapan budaya perusahaan. Nilai, sikap, harapan, dan keyakinan organisasi diharapkan menjadi pedoman perilaku segenap



karyawan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi, kondisi budaya perusahaan di PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang telah cukup baik. Hal ini tercermin dari adanya budaya inovatif untuk menciptakan ide-ide baru. Selain itu karyawan didorong berani mengimplementasikan kreativitas dan inovasi untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

#### **Deskripsi Variabel Tata Kelola Perusahaan**

Variabel tata kelola perusahaan dalam studi ini diukur menggunakan 5 (lima) indikator, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan, dan menjaga kredibilitas dan akuntabilitas perusahaan. Hasil perhitungan deskriptif variabel tata kelola perusahaan dirangkum pada Tabel 7.

**Tabel 7 Deskripsi Variabel Tata Kelola Perusahaan**

| Indikator                                            | % Jawaban |     |      |      |      | Nilai Indeks | Kriteria |
|------------------------------------------------------|-----------|-----|------|------|------|--------------|----------|
|                                                      | 1         | 2   | 3    | 4    | 5    |              |          |
| 1. Transparen                                        | 0,0       | 0,0 | 16,7 | 61,7 | 21,7 | 81,08        | Tinggi   |
| 2. Akuntabilitas                                     | 0,0       | 0,0 | 6,7  | 45,0 | 48,3 | 88,32        | Tinggi   |
| 3. Tanggung jawab                                    | 0,0       | 0,0 | 5,0  | 60,0 | 35,0 | 86,00        | Tinggi   |
| 4. Keadilan                                          | 0,0       | 0,0 | 18,3 | 61,7 | 20,0 | 80,34        | Tinggi   |
| 5. Menjaga kredibilitas dan akuntabilitas perusahaan | 0,0       | 0,0 | 3,3  | 46,7 | 50,0 | 89,34        | Tinggi   |
| Indeks Variabel                                      |           |     |      |      |      | 85,02        | Tinggi   |

Sumber: data primer, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan statistik index pada Tabel 7 diketahui nilai indeks variabel tata kelola perusahaan adalah sebesar 85,02 yang berarti masuk kriteria tinggi. Hasil ini menjelaskan bahwa tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) menjadi harapan karyawan sebagai pengatur hubungan antara pemangku kepentingan di perusahaan.

Temuan empiris di lapangan menunjukkan tata kelola perusahaan telah diimplementasikan dalam membangun kepercayaan antara *stakeholders*. Adanya kode etik tertulis

merupakan bentuk kebijakan tata kelola perusahaan untuk menjamin integritas pimpinan dan karyawan, bekerja secara profesional, dan mengembangkan kompetensi kerja. Pengawasan internal yang efektif telah dijalankan untuk memastikan kegiatan perusahaan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah diputuskan.

#### **Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Variabel kinerja karyawan dalam studi ini diukur menggunakan 6 (enam) indikator, yaitu kuantitas kerja, efektifitas, kualitas kerja, komitmen kerja, komunikasi, dan kerjasama. Hasil perhitungan statistik nilai indeks untuk variabel kinerja karyawan dapat ditampilkan pada Tabel 8

**Tabel 8 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

| Indikator          | % Jawaban |     |     |      |      | Nilai Indeks | Kriteria |
|--------------------|-----------|-----|-----|------|------|--------------|----------|
|                    | 1         | 2   | 3   | 4    | 5    |              |          |
| 1. Kuantitas Kerja | 0,0       | 0,0 | 6,7 | 60,0 | 33,3 | 85,32        | Tinggi   |
| 2. Efektifitas     | 0,0       | 0,0 | 6,7 | 60,0 | 33,3 | 85,32        | Tinggi   |
| 3. Kualitas kerja  | 0,0       | 0,0 | 5,0 | 63,3 | 31,7 | 85,34        | Tinggi   |
| 4. Komitmen Kerja  | 0,0       | 0,0 | 6,7 | 60,0 | 33,3 | 85,32        | Tinggi   |
| 5. Komunikasi      | 0,0       | 0,0 | 5,0 | 53,3 | 41,7 | 87,34        | Tinggi   |
| 6. Kerjasama       | 0,0       | 0,0 | 5,0 | 56,7 | 38,3 | 86,66        | Tinggi   |
| Indeks Variabel    |           |     |     |      |      | 85,88        | Tinggi   |

Sumber: data primer, 2025

Hasil perhitungan statistik deskriptif variabel kinerja karyawan pada Tabel 8 diperoleh nilai indeks sebesar 85,88 yang masuk kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan karyawan memiliki keinginan pada kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi sebagai bentuk implementasi tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Sejalan dengan hasil studi, temuan di lapangan menunjukkan kerjasama telah terjalin antar karyawan sebagai salah satu indikasi kinerja karyawan. Demikian halnya indikator pencapaian penyelesaian pekerjaan terbukti cukup tinggi dari yang ditugaskan kepada karyawan. Tidak ditemukan adanya keterlambatan pekerjaan dari jadwal yang telah ditentukan.

### Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan dalam studi ini diukur menggunakan 6 (enam) indikator yakni peningkatan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, peningkatan keuntungan, pertumbuhan pelanggan, perkembangan produk jasa, dan pertumbuhan karyawan. Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja perusahaan dapat dirangkum pada Tabel 9

**Tabel 9 Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan**

| Indikator                   | % Jawaban |     |       |       |      | Nilai Indeks | Kriteria |
|-----------------------------|-----------|-----|-------|-------|------|--------------|----------|
|                             | 1         | 2   | 3     | 4     | 5    |              |          |
| 1. Peningkatan pangsa pasar | 0,0       | 0,0 | 10,0  | 63,3  | 26,7 | 83,34        | Tinggi   |
| 2. Pertumbuhan penjualan    | 0,0       | 0,0 | 8,3   | 61,7  | 30,0 | 84,34        | Tinggi   |
| 3. Peningkatan keuntungan   | 0,0       | 0,0 | 8,3   | 61,7  | 30,0 | 84,34        | Tinggi   |
| 4. Pertumbuhan pelanggan    | 0,0       | 0,0 | 10,0  | 71,7  | 18,3 | 81,66        | Tinggi   |
| 5. Perkembangan produk jasa | 0,0       | 0,0 | 10,0  | 71,7  | 18,3 | 81,66        | Tinggi   |
| 6. Pertumbuhan karyawan     | 0,0       | 0,0 | 33,30 | 61,70 | 5,00 | 74,34        | Tinggi   |
| Indeks Variabel             |           |     |       |       |      | 81,61        | Tinggi   |

Sumber: data primer, 2025

Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja perusahaan pada Tabel 9 diketahui pada indikator pertumbuhan karyawan banyak responden yang menjawab kurang setuju sebesar 33,3%. Hal ini dapat dimaklumi dikarenakan pada masa pandemi perekrutan karyawan baru belum dapat dilakukan. Adapun indikator yang lain memperoleh tanggapan yang baik dari responden sehingga secara keseluruhan dapat dinyatakan variabel kinerja perusahaan masuk kriteria tinggi.

Temuan empiris di lapangan menunjukkan hanya indikator pertumbuhan karyawan yang tidak tercapai. Hal ini dimungkinkan karena adanya pandemi Covid-19 yang membuat perusahaan tidak melakukan rekrutmen karyawan. Adapun indikator pencapaian kinerja perusahaan lainnya, temuan di lapangan menunjukkan *key performance index* (KPI) telah tercapai dari yang ditetapkan sebelumnya.

### Analisis Inferensial

Analisis inferensial pada studi ini menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pengujian PLS-SEM pada penelitian ini digunakan empat tiga kriteria, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *inner model*.

### Pengujian Validitas Konvergen

Penilaian *convergent validity* (validitas konvergen) pada studi ini berdasar *loading factor* indikator variabel penelitian. Ukuran *loading factor* dikatakan tinggi jika lebih dari 0,70, sedangkan *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai sehingga dapat diterima. Selain itu juga dengan melihat nilai *t*-statistik dan *p-value* dari *first order measurement*. Pengujian model pengukuran atau *outer model* dalam studi ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Hasil perhitungan *loading factor* ditampilkan pada Tabel 10

**Tabel 10 Outer Loadings (Measurement Model)**

| Variabel                      | Indikator                                    | Kode | Loading Factor | T-statistic | P-value |
|-------------------------------|----------------------------------------------|------|----------------|-------------|---------|
| Kepemimpinan Transformasional | Mendorong bawahan berbagi ide                | X11  | 0,682          | 7,208       | 0,000   |
|                               | Mendorong pengembangan metode baru           | X12  | 0,830          | 11,219      | 0,000   |
|                               | Motivasi bawahan menggunakan perspektif baru | X13  | 0,815          | 10,494      | 0,000   |
|                               | Membantu bawahan mencapai keinginan          | X14  | 0,760          | 8,902       | 0,000   |
|                               | Memberikan penghargaan prestasi              | X15  | 0,827          | 13,544      | 0,000   |
|                               | Memberikan penghargaan prestasi              | X16  | 0,803          | 11,958      | 0,000   |
| Budaya                        | Penciptaan                                   | X21  | 0,687          | 6,575       | 0,00    |

| Variabel               | Indikator                                                | Kode | Loading Factor | T-statistic | P-value |
|------------------------|----------------------------------------------------------|------|----------------|-------------|---------|
| Perusahaan             | budaya untuk inovasi                                     |      |                |             | 0       |
|                        | Kebebasan untuk mengemukakan ide                         | X22  | 0,740          | 8,207       | 0,000   |
|                        | Kesiapan menerima tantangan baru                         | X23  | 0,792          | 12,868      | 0,000   |
|                        | Desentralisasi pengambilan keputusan                     | X24  | 0,804          | 13,760      | 0,000   |
|                        | Menginformasikan aktivitas pada semua anggota perusahaan | X25  | 0,709          | 11,439      | 0,000   |
| Tata Kelola Perusahaan | Transparansi                                             | X31  | 0,804          | 12,673      | 0,000   |
|                        | Akuntabilitas                                            | X32  | 0,836          | 23,443      | 0,000   |
|                        | Tanggung jawab                                           | X33  | 0,843          | 21,714      | 0,000   |
|                        | Keadilan                                                 | X34  | 0,747          | 10,948      | 0,000   |
|                        | Menjaga kredibilitas dan akuntabilitas perusahaan        | X35  | 0,702          | 8,877       | 0,000   |
| Kinerja Pegawai        | Kuantitas Kerja                                          | X41  | 0,606          | 4,111       | 0,000   |
|                        | Efektifitas                                              | X42  | 0,648          | 5,986       | 0,000   |
|                        | Kualitas kerja                                           | X43  | 0,834          | 16,267      | 0,000   |
|                        | Komitmen Kerja                                           | X44  | 0,829          | 16,739      | 0,000   |
|                        | Komunikasi                                               | X45  | 0,787          | 10,513      | 0,000   |
|                        | Kerjasama                                                | X46  | 0,707          | 6,460       | 0,000   |
| Kinerja Perusahaan     | Peningkatan pangsa pasar                                 | Y11  | 0,877          | 20,644      | 0,000   |
|                        | Pertumbuhan penjualan                                    | Y12  | 0,888          | 26,966      | 0,000   |
|                        | Peningkatan keuntungan                                   | Y13  | 0,738          | 6,470       | 0,000   |
|                        | Pertumbuhan pelanggan                                    | Y14  | 0,811          | 13,844      | 0,000   |
|                        | Perkembangan                                             | Y15  | 0,785          | 12,44       | 0,00    |

| Variabel | Indikator            | Kode | Loading Factor | T-statistic | P-value |
|----------|----------------------|------|----------------|-------------|---------|
|          | produk barang / jasa |      |                | 2           | 0       |
|          | Pertumbuhan karyawan | Y16  | 0,272          | 1,403       | 0,161   |

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2025

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* seperti tampak pada Tabel 10 dapat diketahui terdapat satu indikator kinerja perusahaan yang gugur, yaitu Y16-pertumbuhan karyawan dengan nilai *loading factor*  $0,272 < 0,5$ , t-statistik  $1,403 < 1,96$ , dan probabilitas signifikansi  $0,161 > 0,05$ . Indikator tersebut selanjutnya dihapus dari model karena memiliki kontribusi yang rendah untuk mengukur kinerja perusahaan. Berdasarkan Tabel 4.6 juga diketahui 4 (empat) indikator memiliki nilai *loading factor* lebih besar 0,6 sehingga indikator tersebut dapat diterima. Hasil lainnya menunjukkan 23 indikator lainnya memiliki *loading factor* lebih besar 0,7 sehingga dapat dinyatakan indikator tersebut memiliki validitas yang tinggi. Hasil perhitungan selanjutnya diketahui nilai t-statistik di atas 1,96 dan nilai probabilitas di bawah 0,05, sehingga memenuhi validitas konvergen.

#### Pengujian Validitas Diskriminan

Pengujian model pengukuran selanjutnya adalah *discriminant validity* yang merupakan evaluasi kesahihan indikator yang digunakan apakah benar-benar mengukur variabelnya, bukan variabel yang lain. Hasil pengujian *discriminant validity* dengan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ditampilkan pada Tabel 11

**Tabel 11 Nilai Discriminant Validity Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Criterion**

| Variabel                           | KT    | BP    | TK P  | KK    | KP    |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Kepemimpinan Transformasional (KT) | 0,788 | 0,689 | 0,389 | 0,584 | 0,445 |

|                              |       |              |              |              |              |
|------------------------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Budaya Perusahaan (BP)       | 0,580 | <b>0,748</b> | 0,590        | 0,614        | 0,636        |
| Tata Kelola Perusahaan (TKP) | 0,338 | 0,488        | <b>0,788</b> | 0,801        | 0,721        |
| Kinerja Karyawan (KK)        | 0,485 | 0,500        | 0,666        | <b>0,740</b> | 0,714        |
| Kinerja Perusahaan (KP)      | 0,400 | 0,552        | 0,609        | 0,616        | <b>0,758</b> |

Keterangan: Angka diagonal dan tebal adalah nilai akar Average Variance Extracted ( $\sqrt{AVE}$ ). Angka di bawah diagonal adalah nilai korelasi antar variabel, sedangkan nilai di atas diagonal adalah Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 11 dapat diketahui nilai Akar Average Variance Extracted (AVE) pada diagonal lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel dan nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Temuan ini menjelaskan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik.

### Pengujian Reliabilitas Komposit

Pengujian reliabilitas komposit dari konstruk atau variabel penelitian pada studi ini dievaluasi dari nilai *Cronbach Alpha*,  $\rho_A$ , *construct reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Konstruk penelitian dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya *Cronbach Alpha*,  $\rho_A$ , *construct reliability* di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50. Hasil perhitungan reliabilitas komposit pada variabel penelitian secara lengkap dijabarkan pada Tabel 12.

**Tabel 12 Pengujian Reliabilitas Komposit Variabel Penelitian**

| Variabel                      | <i>Cronbach's Alpha</i> | $\rho_A$ | <i>Composite Reliability</i> | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) |
|-------------------------------|-------------------------|----------|------------------------------|-----------------------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,877                   | 0,888    | 0,907                        | 0,621                                   |
| Budaya Perusahaan             | 0,807                   | 0,820    | 0,864                        | 0,560                                   |
| Tata Kelola                   | 0,846                   | 0,850    | 0,891                        | 0,621                                   |

|                    |       |       |       |       |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Perusahaan         |       |       |       |       |
| Kinerja Karyawan   | 0,833 | 0,842 | 0,878 | 0,548 |
| Kinerja Perusahaan | 0,832 | 0,891 | 0,882 | 0,575 |

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2025

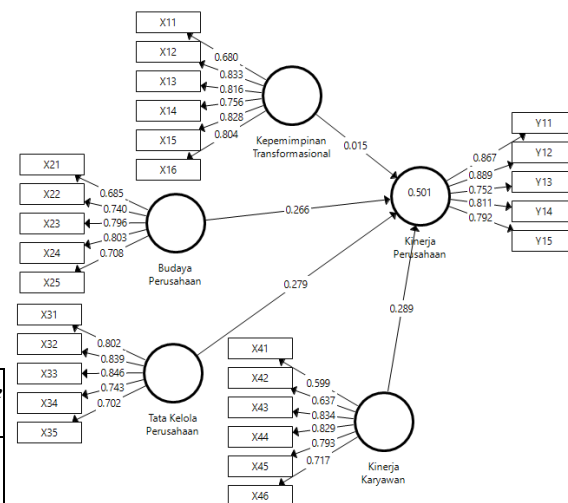
Berdasarkan Tabel 12 dapat diketahui nilai Cronbach's Alpha,  $\rho_A$ , dan *composite reliability* lebih besar daripada 0,70, sedangkan nilai AVE lebih besar daripada 0,50. Dengan demikian dapat dinyatakan semua konstruk telah memenuhi kriteria reliabel yang tinggi.

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS-SEM) atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran-ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan signifikansi koefisien estimasi pengaruh langsung.

### Pengujian Goodness of Fit Model

Kriteria kebaikan model (*goodness of fit model*) dalam PLS-SEM adalah dengan menilai R-square ( $R^2$ ) untuk konstruk laten dependen. Hasil pengujian R-square dengan program SmartPLS versi 3 dapat ditampilkan pada Gambar 13.



**Gambar 2 Hasil Perhitungan R-square**



Berdasarkan hasil perhitungan *R-Square* pada Gambar 13 diketahui nilai *R-Square* untuk variabel kinerja perusahaan adalah sebesar 0,501. Hasil ini mengindikasikan bahwa 50,1% variabel kinerja perusahaan dipengaruhi variabel kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan, tata kelola perusahaan, dan kinerja karyawan. Berdasarkan tiga kriteria *R-square* maka dapat dinyatakan bahwa kemampuan empat faktor dalam menjelaskan kinerja perusahaan masuk kriteria moderat atau sedang.

Evaluasi kebaikan model PLS-SEM selanjutnya adalah dengan melihat nilai *effect size* ( $f^2$ ) dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ). Hasil perhitungan  $f^2$  dengan program SmartPLS versi 3 dirangkum pada Tabel 4.10. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui nilai *effect size* yang dihasilkan dari masing-masing prediktor variabel dalam model berkisar antara 0,001 sampai 0,084 yaitu termasuk dalam kategori kecil hingga sedang. Nilai *predictive relevance*  $Q^2$  yang dihasilkan variabel endogen adalah  $0,318 > 0,000$  yang berarti model memiliki relevansi prediktif yang baik. Nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) yang dihasilkan  $0,104 > 0,1$  dan nilai *Normed Fit Index* (NFI)  $0,504 > 0,5$  mendekati 1 berarti model memiliki kecocokan yang baik.

**Tabel 14 Nilai Effect Size ( $f^2$ ),  $Q^2$ , SRMR, NFI**

| Variabel                           | $f^2$ | $Q^2$ | SRMR  | NFI   |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Kepemimpinan Transformasional (KT) | 0,001 |       |       |       |
| Budaya Perusahaan (BP)             | 0,077 |       |       |       |
| Tata Kelola Perusahaan (TKP)       | 0,084 |       |       |       |
| Kinerja Karyawan (KK)              | 0,080 |       |       |       |
| Kinerja Perusahaan (KP)            |       | 0,318 | 0,104 | 0,504 |

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2023

### Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis signifikansi estimasi dari jalur struktural pengaruh langsung pada penelitian ini dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*, yaitu prosedur statistik dengan

cara melakukan replikasi data sampel (*resampling*). Data sampel di-*resampling* dengan data simulasi berjumlah 5.000 agar diperoleh kestabilan hasil. Hasil pengujian hipotesis dapat dirangkum pada Tabel 4.10.

**Tabel 15 Pengujian Hipotesis Penelitian**

| Jalur Struktural | Coef. (b) | T Hitung | P Values | Keputusan   |
|------------------|-----------|----------|----------|-------------|
| KT → KP          | 0,015     | 0,147    | 0,883    | H1 ditolak  |
| BP → KP          | 0,266     | 2,147    | 0,032    | H2 diterima |
| TKP → KP         | 0,279     | 2,004    | 0,045    | H3 diterima |
| KK → KP          | 0,289     | 2,053    | 0,040    | H4 diterima |

Keterangan: Kepemimpinan Transformasional (KT), Budaya Perusahaan (BP), Tata Kelola Perusahaan (TKP), Kinerja Karyawan (KK), Kinerja Perusahaan (KP)

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2025 dari 4 hipotesis penelitian, 1 hipotesis ditolak dan 3 hipotesis diterima. Variabel yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan adalah budaya perusahaan, tata kelola perusahaan, dan kinerja karyawan, sedangkan yang tidak terbukti signifikan adalah kepemimpinan transformasional.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil perhitungan pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki koefisien ( $\beta$ )=0,015 secara statistik tidak signifikan dengan nilai statistik ( $t$ -hitung)=0,147<1,672 dan dengan  $p$ -value=0,883>0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) tidak didukung data empiris yang berarti kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil studi Alkhazraji & Fauziah (2020), Alrowwad et al. (2020), Elenkov (2002), Feranita et al. (2020), Jermisittiparsert (2020),

Kaur Bagga et al. (2022), Özer & Tinaztepe (2014), dan Utami *et al.* (2020) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional secara langsung dan positif memprediksi kinerja organisasi perusahaan. Hasil yang berbeda ini dimungkinkan karena perbedaan lokasi penelitian,. Kinerja pada perusahaan secara keseluruhan lebih ditentukan oleh faktor organisasi dibandingkan faktor individu seorang pemimpin. Menurut hasil studi Huang et al. (2006), kepemimpinan partisipatif cenderung memberikan efek jangka pendek, sehingga perilaku kepemimpinan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil studi ini sesuai dengan temuan Wanasida et al. (2021) yang menyimpulkan kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja organisasi.

#### **Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil perhitungan bahwa budaya perusahaan memiliki koefisien ( $\beta$ )=0,266 dengan nilai statistik (t-hitung)=2,147>1,672 dan dengan p-value=0,032<0,05. Temuan tersebut menjelaskan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima karena didukung data empiris. Hasil studi ini sejalan dengan studi terdahulu oleh Nahm et al. (2004), Nikpour (2017), Upadhyay dan Kumar (2020), Akintayo et al. (2020), AlShehhi et al (2021), dan Gamage dan Tajeddini (2022) bahwa budaya perusahaan merupakan faktor penting yang diperlukan untuk fungsi dan kinerja organisasi.

Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai, keyakinan, norma-norma, dan simbol-simbol perusahaan yang ditetapkan untuk diikuti seluruh anggota. Budaya perusahaan ini memiliki fungsi memandu sikap dan perilaku anggota untuk menghadapi perubahan internal dan eksternal yang dinamis. Sistem nilai pada budaya perusahaan dipercaya mampu menjadi acuan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil perhitungan pada Tabel 4.9 diperoleh koefisien estimasi tata kelola perusahaan ( $\beta$ )=0,279 dengan nilai statistik (t-hitung)=2,004>1,672 dan dengan p-value=0,045<0,05. Berdasarkan temuan tersebut maka hipotesis ketiga (H3) dapat diterima. Hasil studi ini mendukung temuan studi terdahulu oleh Hariati & Rihatiningtyas (2015), Masithoh & Dewayanto (2020), Olannye dan Anuku (2014), Hutomo dan Pudjiarti (2018), Amri et al. (2016), Bismantara dan Wirakusuma (2019), bahwa tata kelola perusahaan yang baik berperan penting terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Tata kelola perusahaan merupakan suatu kerangka yang menjelaskan hubungan antar stakeholder dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Tata kelola perusahaan menjadi sangat penting seiring tantangan dan persaingan di era global. Pada perusahaan, tata kelola mengarahkan perusahaan untuk berkompetisi dengan perusahaan multi nasional. Oleh karenanya tata kelola perusahaan memiliki kontribusi signifikan terhadap capaian kinerja perusahaan, baik kinerja keuangan maupun non keuangan.

#### **Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil perhitungan terakhir pada diperoleh koefisien variabel kinerja karyawan adalah ( $\beta$ )=0,289 dengan nilai statistik (t-hitung)=2,053>1,672 dan dengan p-value=0,040<0,05. Berdasarkan nilai-nilai tersebut maka hipotesis keempat (H4) dapat diterima. Hasil studi ini sejalan temuan studi terdahulu oleh Tarmidi & Arsjah (2019), Pang dan Lu (2018), Nyathi dan Kekwaletswe (2022) yang membuktikan kinerja pegawai terbukti berdampak positif terhadap kinerja organisasi / perusahaan.

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan tingkat kualitas dan kuantitas hasil kerja seorang pegawai dalam memenuhi tanggung

jawab pekerjaannya. Pada akhirnya hasil kinerja karyawan akan berkontribusi menentukan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Oleh karenanya kinerja karyawan menjadi faktor dominan terwujudnya kinerja perusahaan yang maksimal.

## KESIMPULAN

Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan, tata kelola perusahaan dan kinerja pegawai terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, kesimpulan dari studi ini adalah:

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Meskipun pemimpin menunjukkan kharisma, namun tidak cukup signifikan dalam mendorong pencapaian tujuan perusahaan.
2. Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dengan demikian hipotesis kedua diterima. Hal ini artinya semakin baik budaya perusahaan diterapkan maka akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Tata kelola perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dengan demikian hipotesis ketiga diterima. Hal ini artinya semakin baik tata kelola perusahaan maka akan semakin tinggi pencapaian kinerja perusahaan.
4. Kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dengan demikian hipotesis keempat diterima. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan.

## Implikasi Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia untuk membangun kinerja perusahaan yang optimal. Sehubungan dengan implikasi teoritis, studi ini

telah memberikan wawasan baru dalam teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1990). Hasil studi menunjukkan faktor kepemimpinan tersebut tidak signifikan sebagai kunci keberhasilan transformasi organisasi, dan lebih dominan faktor organisasi seperti budaya perusahaan dan tata kelola perusahaan. Hal ini dimungkinkan pada era globalisasi dengan kompetisi ketat, organisasi bisnis lebih menekankan sistem kinerja dibandingkan peran individu (Jun & Rawley, 2014; Hamied & Elbagoury, 2022). Implikasinya setiap perusahaan perlu mengembangkan kapabilitas budaya dan tata kelola perusahaan yang mampu menjawab tantangan perubahan yang sangat cepat atau disrupsi.

## Implikasi Empiris

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan yaitu PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang. Terkait faktor-faktor kinerja perusahaan yang menjadi fokus studi ini, saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Kepada manajemen PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang hendaknya dapat terus meningkatkan upaya-upaya penciptaan budaya untuk inovasi. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan mengadakan mengikuti karyawan pada kompetisi inovasi internal maupun eksternal.
2. Kepada manajemen PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang hendaknya dapat menerapkan *Good Corporate Governance* (GCC) secara konsisten. Tata kelola perusahaan dapat diimplementasikan dengan menekankan semua anggota perusahaan untuk konsisten menjaga kredibilitas dan akuntabilitas.
3. Kepada karyawan PT Dunia Setia Sandang Asli Tekstil IV Ungaran Kabupaten Semarang hendaknya dapat meningkatkan kinerjanya demi peningkatan kinerja

perusahaan. Konkretnya karyawan hendaknya menjaga efektifitas dalam bekerja dengan mengoptimalkan penggunaan sarana perusahaan seperti teknologi informasi dan komunikasi.

### Agenda Penelitian Selanjutnya

Terdapat keterbatasan dari penelitian ini yaitu tidak terbuktinya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu penelitian mendatang diharapkan meneliti kembali faktor kepemimpinan transformasional tersebut dengan sampel dan obyek penelitian yang lebih luas. Dengan demikian hasil penelitiannya dapat dijadikan komparasi dari studi ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adomako, S., & Ahsan, M. (2022). Entrepreneurial passion and SMEs' performance: Moderating effects of financial resource availability and resource flexibility. *Journal of Business Research*, 144, 122-135. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.002>
- Agustini, I., & Ari, G. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Kinerja Perusahaan Pt. Erha Clinic Indonesia. *E-Jurnal ekonomi dan bisnis Universitas Udayana*, 7(12), 2493-2508.
- Akintayo, D. I., Ayantunji, I. O., Ajibola, K. S., & Adewole, R. T. (2020). Impact of Employees Learning Organization Culture on Organizational Performance: Evidence From Commercial Banks in Lagos State, Nigeria. *Management Science and Engineering*, 14(1), 25-33.
- Al-Matari, E. M. (2022). Do corporate governance and top management team diversity have a financial impact among financial sector? A further analysis. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2141093. doi: 10.1080/23311975.2022.2141093
- Alkhazraji, D. H. A., & Fauziah, W. (2020). The Impact of Transformation Leadership on the Performance of Small and Medium Enterprises in United Arab Emirates. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, March 2022, 3569-3578.
- Alrowwad, A. a., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. e. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. doi: 10.1108/JMD-02-2019-0062
- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrich, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1980934. doi: 10.1080/23311975.2021.1980934
- Amri, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan PT Aditec Cakrawiyasa Semarang. *Journal of management*, 2(2), 1-9.
- Anshu, Y., & Arpana, K. (2012). Corporate transformation through leadership: Understanding macro-cultural implications for Indian organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2277, 2502.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301. doi: 10.1108/00251749810220496
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. doi:

- 10.1080/14697010902879079
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201. doi: 10.1108/XJM-08-2020-0089
- Bismantara, A. A. N. M., & Wirakusuma, M. G. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Penerapan Good Government Governance dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Akuntansi*, 26(3), 1969-1991.
- Bismoko, A. B., Suwandi, J. C., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap work engagement pada organisasi perusahaan. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 191-205.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-27. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling, In *Modern methods for business research* (pp. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Darsana, I. M., & Koerniawati, F. (2021). *Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan*. Bali: Nilacakra.
- De Luca, M. M. M., Parente, P. H. N., Silva, E. M. S., & Sousa, R. R. (2018). The effect of creative corporate culture and intangibility on the performance of foreign firms traded on the NYSE. *Innovation & Management Review*, 15(4), 356-372. doi: 10.1108/INMR-07-2018-0049
- Dharmasaputra, M. (2011). *Transformasi BUMN Menuju Pentas Global*. Jakarta: Pusat Data dan Analisa Tempo.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00174-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00174-0)
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Feranita, N. V., Nugraha, A., & Sukoco, S. A. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425.
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen.
- Gamage, T. C., & Tajeddini, K. (2022). A multi-layer organizational culture framework for enhancing the financial performance in tourism and hospitality family firms. *Tourism Management*, 91, 104516. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.10>



- 4516
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares, Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris (Partial least squares, concepts, techniques and applications using the Smartpls 3.0 program for empirical research).
- Gultom, D. K. (2015). Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Gunawan, R. M. B. (2021). *GRC (Good Governance, Risk Management, And Compliance)-Rajawali Pers*: PT. RajaGrafindo Persada.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*: SAGE Publications.
- Hambali, M., & Idris, I. (2020). Transformational leadership, organizational culture, quality assurance, and organizational performance: Case study in Islamic Higher Education Institutions (IHEIS). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 572-587.
- Hamied, M. S. A., & Elbagoury, A. (2022). Balanced scorecards: proposed framework for application at the local system level insights from international experiences. *Review of Economics and Political Science*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- doi: 10.1108/REPS-08-2020-0109
- Hariati, I., & Rihatiningtyas, Y. W. (2015). Pengaruh tata kelola perusahaan dan kinerja lingkungan terhadap nilai perusahaan. *Simposium Nasional Akuntansi*, 18, 1-16.
- Haryanto, B., Suprpti, A. R., Taufik, A., & Maminirina Fenitra, R. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105578. doi: 10.1080/23311975.2022.2105578
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abuhashesh, M., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2021). The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. *Management Science Letters*, 11(1), 315-326.
- Hellstrom, A., & Peterson, J. (2006). Adopting Process Management-the importance of recognizing the organizational transformation. *International Journal of Quality Innovation*, 7(1), 20-34.
- Hilman, S. Y. I. H. H. (2018). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor). *MALIA: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(2), 224-243. doi: <https://doi.org/10.35891/ml.v9i2.1135>
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 345-367.
- Hutomo, P. T. P., & Pudjiarti, E. S. (2018).

- Corporate governance and HRM practice on consumption product sector listed in Indonesia stock exchange. *European Research Studies Journal*, XXI(3), 132-142.
- Ibrahim, H. I., & Zulkafli, A. H. (2016). Corporate governance, HRM practices and organizational performance. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 14(1), 30-40.
- Indra, S., & Yustiavandana, I. (2006). Penerapan good corporate governance: mengesampingkan hak-hak istimewa demi kelangsungan usaha. *Universitas Indonesia: Kencana*.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Jafari-Sadeghi, V., Amoozad Mahdiraji, H., Alam, G. M., & Mazzoleni, A. (2023). Entrepreneurs as strategic transformation managers: Exploring micro-foundations of digital transformation in small and medium internationalisers. *Journal of Business Research*, 154, 113287. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.051>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jermisittiparsert, K. (2020). Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability. In B. Akkaya (Ed.), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp. 233-257): Emerald Publishing Limited.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi kementerian komunikasi dan informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 3(2), 236-236.
- Jun, W., & Rowley, C. (2014). Change and continuity in management systems and corporate performance: Human resource management, corporate culture, risk management and corporate strategy in South Korea. *Business History*, 56(3), 485-508. doi: 10.1080/00076791.2013.809522
- Kasali, R. (2007). *Re-Code Your Change DNA (HC)*: Gramedia Pustaka Utama.
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Khan, W., Hassan, R., Arshad, M., Arshad, M., Kashif, U., Aslam, F., & Wafa, S. (2020). The effect of entrepreneurial orientation and organisational culture on firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 652-677.
- Khayal, I., & Farid, A. M. (2015). Axiomatic design based human resources management for the enterprise transformation of the Abu Dhabi Healthcare Labor Pool. *Journal of Enterprise Transformation*, 5(3), 162-191.
- Kooa, J.-h., Kimb, K.-t., & Kimc, J.-h. (2017). The Relationship between Transformational Leadership of Environmental NGO Leader and Trust and Organizational Commitment. *Global Business & Finance Review*, 22(1), 23-37. doi: <http://dx.doi.org/10.17549/gbfr.2017.22.1.23>

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. doi: 10.1108/17410401311285273
- Lamsihar, A. T., & Huseini, M. (2019). Transformasi Budaya dan Inovasi Perusahaan BUMN. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(1), 64-70.
- Liang, S., & Li, T. (2022). Can Digital Transformation Promote Innovation Performance in Manufacturing Enterprises? The Mediating Role of Capability. *Sustainability*, 14(17), 10939.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Lufti, A. Y., & Susanty, A. I. (2015). Analisis Pengaruh Transformasi Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai (A Case Study Telco In Indonesia). *e-Proceeding of Management*, 2(2), 1059-1064.
- Lukas, C. V., Holmes, S. K., Cohen, A. B., Restuccia, J., Cramer, I. E., Shwartz, M., & Charns, M. P. (2007). Transformational change in health care systems: An organizational model. *Health Care Management Review*, 32(4), 309-320. doi: 10.1097/01.HMR.0000296785.29718.5d
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651. doi: 10.1108/IJOA-04-2017-1151
- Masithoh, S., & Dewayanto, T. (2020). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 9(4), 1-9.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision sciences*, 35(4), 579-607.
- Nasir, A., Zakaria, N., & Zien Yusoff, R. (2022). The influence of transformational leadership on organizational sustainability in the context of industry 4.0: Mediating role of innovative performance. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105575. doi: 10.1080/23311975.2022.2105575
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2017), 65-72.
- Nofiantari, E., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Asn Serta Kinerja Asn Di Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabuapten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(4), 719-738.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521. doi: 10.1080/23311975.2020.1793521
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2022). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi: 10.1108/AJEMS-11-2021-0489
- Olannye, A. P., & Anuku, D. (2014). Corporate Governance and Organizational Performance in the Nigerian Banking

- Industry. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(6), 525-531.
- Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. doi: 10.1108/MABR-03-2018-0007
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International journal of management, accounting and economics*, 7(9), 522-544.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358. doi: 10.1108/IJLMA-10-2016-0085
- Perawati, K. M., & Badera, I. D. N. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Organisasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 25(3), 1856-1883.
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3, 39-45. doi: <https://doi.org/10.7777/jiemar>
- Putra, G. N. S., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job motivation. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(6), 118-127.
- Putri, I., & Dwija, A. (2015). Sumber Daya Manusia, Good Corporate Governance, Dan Kinerja Perusahaan. *PIRAMIDA Jurnal Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 11(1), 29-34.
- Putri, N. K. D. Y., & Putra, I. M. P. D. (2017). Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Akuntansi*, 21(2), 1660-1688.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560
- Ridho, A., & Makmuri, M. K. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Paper presented at the Bina Darma Conference on Engineering Science (BDCES).
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643. doi: 10.1080/09585192.2017.1416655
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3. SmartPLS* (Vol. 10): GmbH, Boenningstedt.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*: Universitas Brawijaya Press.
- Ritonga, I. L., Manurung, S. S., & Tan, H. (2019). *Menciptakan Transformasi Organisasi Melalui Kepemimpinan dan Organisasi Belajar*: Yayasan Kita

- Menulis.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode riset penelitian kuantitatif penelitian di bidang manajemen, teknik, pendidikan dan eksperimen*: Deepublish.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*: Pearson South Africa.
- Rusli, R., Nugraheni, U. G., Dwijayanti, S., Puteri, A. N., Fadillah, N., Aldi, S., . . . Depisa, K. (2021). *Transformasi 23 tahun Kementerian BUMN*. Jakarta: Pemegang Saham. Media Internal Kementerian BUMN.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786. doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Salim, A., & Rajput, N. A. R. (2021). The relationship between transformational leadership, prosocial behavioral intentions, and organizational performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 487-493. doi: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.487>
- Santoso, E. B., Fiernaningsih, N., & Murtiyanto, R. K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. *Adbis: Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 12(1), 40-45.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* Jossey-Bass inc. Publishers. San Francisco, CA.
- Serly, S., Susanto, A., & Fedelia, J. (2023). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Struktur Kepemilikan sebagai Variabel Pemoderasi. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 496-515
- Setia, S. I. K., Muafi, M., & Made, S. N. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505. doi: 10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.495
- Shaker, A., Ezghayer, H., & Adam, M. (2020). Corporate Governance and Quality of Employees Performance: A Conceptual Analysis. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(1), 2020.
- Siagian, S. P. (2002). Kiat meningkatkan produktivitas kerja. *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, E., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., . . . Muliana, M. (2020). *Manajemen kinerja dalam organisasi*: Yayasan Kita Menulis.
- Sisibintari, I. (2015). Transformasi Organisasi: Basis Peningkatan Sumber Daya Manusia dalam Memperkuat Daya Saing. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*, 2(2), 119-132.
- Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The Impact of Corporate Culture on Corporate Social Responsibility: Role of Reputation and Corporate Sustainability. *Sustainability*, 14(16), 10105.
- Suciningati, S., & Raharjo, S. T. (2019). Pengaruh Pembelajaran Organisasi, Orientasi Kewirausahaan dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Bisnis Dengan Strategi Aliansi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Pelaku Wedding Organizer di Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian*



- Journal of Marketing Science*, 18(1), 57-80.
- Sudarmanto, E., Susanti, E., Revida, E., Pelu, M. F. A., Purba, S., Astuti, A., . . . Sipayung, P. D. (2021). *Good Corporate Governance (GCG): Yayasan Kita Menulis*.
- Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D).
- Sumarno, J., Widjaja, S., & Subandriah. (2016). The Impact of Good Corporate Governance to Manufacturing Firm's Profitability and Firm's Value. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 5, 181-196. doi: 10.15408/sjie.v5i2.3542
- Sunardi, S. (2018). Etika Bisnis, Budaya Organisasi, Corporate Governance, Kinerja Perusahaan dan Komitmen Organisasi. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 2(1), 131-139.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. (2018). *Kinerja organisasi*: Deepublish.
- Tarmidi, D., & Arsajah, R. (2019). Employee and Organizational Performance: Impact of Employee Internal and External Factors, Moderated by Online Application. *Journal of Resources Development and Management*, 57, 30-37. doi: 10.7176/JRDM/57-04
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. doi: <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Upadhyay, P., & Kumar, A. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. *International Journal of Information Management*, 52, 102100. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>
- Utami, H. N., Cahyana, B. E., Nimran, U., & Iqbal, M. (2020). Organizational transformation as a determinant of corporate hospitality and its effect on corporate sustainability. *International Trade, Politics and Development*, 4(2), 105-125. doi: 10.1108/ITPD-04-2020-0014
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-67. doi: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>
- Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the Company's Growth - A Managerial Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3, 660-665. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00211-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00211-0)
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial transformational leadership on organizational performance in Indonesia fishery startup. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555-562.
- Wang, S., & Huang, L. (2022). A Study of the Relationship between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*, 14(13), 7527.
- Warman, W., Nurlaili, N., Lorensius, L., Sanda, Y., Sutriyanto, A., Kristianus, K., . . . Fatcholis, F. (2022). *Perilaku Organisasi di Bidang Pendidikan: Jejak Pustaka*.
- Widakdo, D. S. W. P. J. (2022). The Effect of Soft Skills on Organizational Performance: The Mediating Role of Resilient Leadership. *Global Business & Finance Review*, 27(4), 17-26. doi: <https://doi.org/10.17549/gbfr.2022.27.4.17>
- Widjajanti, K. (2009). Transformasi

- Organisasional Privatisasi BUMN di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 322-333.
- Widyani, A. A. D., Landra, N., Sudja, N., Ximenes, M., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The role of ethical behavior and entrepreneurial leadership to improve organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1747827. doi: 10.1080/23311975.2020.1747827
- Wijayani, D. I. L., Rakim, A. A., Saripujiana, D., & Finanto, H. (2019). Modal Intelektual, Budaya Perusahaan dan Kinerja Keuangan pada Sektor Perbankan Indonesia. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 3(1), 68-83.
- Wijayatma, A. H., Liswandi, L., & Sugilar, S. (2021). Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Personil Project Management Office PT Perusahaan Gas Negara Tbk. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 519-532.
- Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2006). Organizational Transformation and Performance: An Examination of Three Perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 104-128.
- Yaqin, N. (2022). Transformasi dan Inovasi PT Pos Indonesia dalam Menjaga Daya Saing di Era Digitalisasi. *Journal Transformation of Mandalika*, 2(2), 292-299.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Yudhasena, I. G. I., & Putri, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Good Government Governance, Pengendalian Intern, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). *E-Jurnal Akuntansi*, 28(1), 434-464.
- Yusril, A., & Huda, N. (2016). Pengaruh Transformasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Serta Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan. *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)*, 1(1).
- Zulaifah, E., & Riyono, B. (2001). Psikologi Kepemimpinan. *Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta*.