

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPRS VII

Michael Thomson¹, Janfry Sihite²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

Article Info

Article history:

Received September 6, 2026

Revised September 7, 2026

Accepted September 8, 2026

Kata Kunci:

Kepemimpinan
Transformasional,
Motivasi Kerja,
Budaya Kerja,
Kinerja Pegawai

Keywords:

*Transformational Leadership,
Work Motivation,
Work Culture,
Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di UPRS VII Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Provinsi DKI Jakarta. Sebanyak 85 pegawai yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh disurvei dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja memberikan dampak terbesar (koefisien 0,470), diikuti oleh kepemimpinan transformasional (koefisien 0,243; t-statistik 2,789; p-value 0,005) dan motivasi kerja (koefisien 0,273). Ketiga faktor ini menjelaskan 75,6% variasi kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R² sebesar 0,756. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan budaya kerja, peningkatan motivasi, dan penerapan kepemimpinan transformasional merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai di UPRS VII.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how employee performance at UPRS VII of the DKI Jakarta Provincial Public Housing and Settlement Agency is impacted by work culture, work motivation, and transformational leadership. 85 employees who were chosen using a saturated sampling strategy are surveyed as part of the study's explanatory quantitative approach. Likert-scale questionnaires were used to gather data, and SEM-PLS with SmartPLS 4 software was used for analysis. The findings show that each of the three factors significantly and favorably affects worker performance. Workplace culture has the biggest impact (coefficient 0.470), followed by transformational leadership (coefficient 0.243; t-statistic 2.789; p-value 0.005) and work motivation (coefficient 0.273). These three factors explain 75.6% of the variation in employee performance, according to an R² value of 0.756. These results demonstrate that changing workplace culture, boosting motivation, and putting transformational leadership into practice are essential for raising employee performance at UPRS VII.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license



Corresponding Author:

Michael Thomson
Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
Jakarta, Indonesia
Email: mt1510674@gmail.com

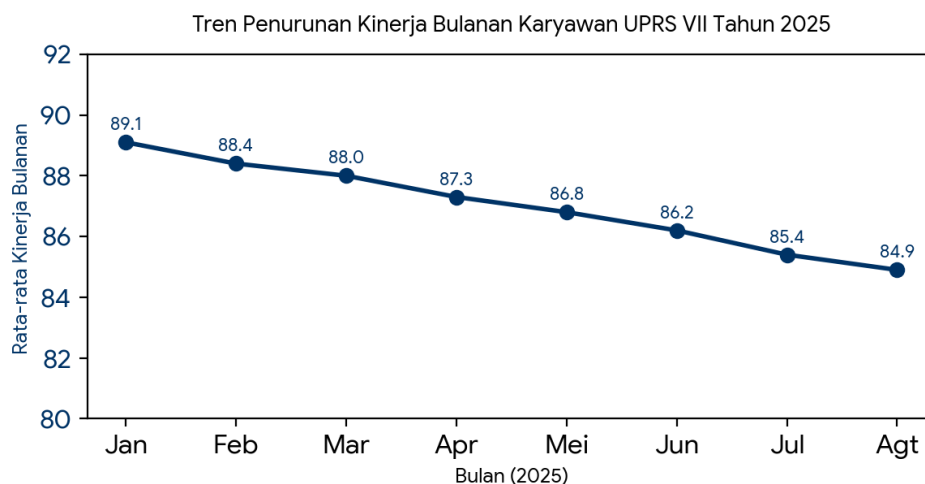
1. PENDAHULUAN

Dalam era tata kelola pemerintahan modern dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, instansi pemerintah dituntut memiliki sistem kerja efisien dan Sumber Daya Manusia (SDM) berkinerja tinggi. Kinerja pegawai menjadi kunci utama dalam mewujudkan visi, misi, dan sasaran strategis organisasi publik karena pegawai merupakan ujung tombak langsung implementasi kebijakan dan layanan masyarakat. Salah satu faktor strategis pendorong kinerja pegawai yang konsisten dibahas dalam literatur manajemen adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional tidak hanya memberi instruksi rutin, tetapi mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai agar melampaui standar minimal dan berinovasi demi nilai tambah organisasi [1].

Selain kepemimpinan, motivasi kerja pegawai merupakan dorongan psikologis internal maupun eksternal yang menentukan tingkat keberhasilan pencapaian target organisasi. Pegawai dengan motivasi tinggi menunjukkan keterlibatan yang lebih intens dan dedikasi penuh. Faktor internal pendukung lainnya adalah budaya kerja (work culture) yang merepresentasikan kumpulan nilai, norma, dan kebiasaan sebagai pedoman berperilaku. Budaya kerja yang kuat dan positif menciptakan lingkungan yang kolaboratif, berintegritas, dan disiplin [2], [3].

Studi ini berfokus pada operasional Unit Pengelola Rumah Susun Sewa VII (UPRS VII), sebuah Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah naungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (DPRKP) Provinsi DKI Jakarta. UPRS VII mengemban tanggung jawab strategis untuk mengelola, memelihara, dan menyelenggarakan administrasi hunian vertikal serta menyediakan layanan publik terkait hunian yang layak di wilayah Jakarta Timur. Namun, evaluasi internal menunjukkan adanya penurunan kinerja dan kedisiplinan yang memerlukan perhatian serius.

Evaluasi kinerja bulanan pegawai memperlihatkan tren penurunan selama Januari sampai Agustus 2025 sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tren Evaluasi Kinerja Bulanan Pegawai UPRS VII Tahun 2025

Berdasarkan Gambar 1, rata-rata penilaian kinerja bulanan pegawai UPRS VII mengalami tren penurunan berturut-turut dari 89,1 pada Januari 2025 menjadi 84,9 pada Agustus 2025. Bersamaan dengan itu, data absensi mencatat peningkatan rasio keterlambatan dari 18% menjadi 19% meskipun

jumlah pegawai mengalami penyusutan dari 125 menjadi 120 orang. Fenomena ini mengindikasikan memburuknya efektivitas kerja dan kedisiplinan.

Masalah tersebut diperkuat oleh hasil pra-survei terhadap 30 pegawai UPRS VII. Ditemukan bahwa 87% responden merasa pegawai kurang menunjukkan tanggung jawab atas tugasnya; 80% mengindikasikan pimpinan belum memberikan dorongan pengembangan diri secara individual; 70% pegawai kurang memiliki dorongan berprestasi; dan 63% menilai komunikasi serta koordinasi kerja belum berjalan harmonis. Ringkasan hasil pra-survei disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pra-Survei Permasalahan Karyawan UPRS VII (N = 30)

Variabel	Indikator Permasalahan	Jumlah (Ya)	Persentase (%)
Kinerja Pegawai	Kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	26	87%
Kepemimpinan Transformasional	Atasan belum memberikan dorongan pengembangan kemampuan diri	24	80%
Motivasi Kerja	Pegawai belum memiliki dorongan kuat untuk berprestasi	21	70%
Budaya Kerja	Komunikasi dan koordinasi antarpegawai/atasan kurang efektif	19	63%

Beberapa motivasi untuk penelitian ini berasal dari temuan yang tidak konsisten dari studi sebelumnya. Studi yang dilakukan oleh Anshori [1] dan Hidayah [4] menemukan bahwa kepemimpinan transformasional sangat memengaruhi kinerja. Namun, menurut Khoiruddin [5], kepemimpinan memiliki dampak langsung yang kecil jika tidak ada lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong. Oleh karena itu, penelitian ini menyelidiki dan menilai bagaimana budaya kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan UPRS VII.

Hasil kuantitatif dan kualitatif yang dicapai oleh karyawan selama melakukan tugas yang diberikan kepada mereka dikenal sebagai kinerja mereka [6]. Kinerja, menurut Mathis dan Jackson [7], adalah ukuran seberapa baik suatu tugas dilaksanakan dan dipengaruhi oleh unsur-unsur internal dan eksternal, seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan. Kualitas kerja, kuantitas, efektivitas, dan tanggung jawab adalah metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang mendukung tujuan strategis perusahaan dengan mendorong, mengembangkan, dan menginspirasi bawahan [8], [9]. Ada empat komponen utamanya: pengaruh yang diidealkan (pengaruh yang diidealkan), motivasi inspirasional (motivasi inspirasional), stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Faktor internal dan eksternal yang mengarahkan intensitas dan ketekunan seseorang dalam bekerja dikenal sebagai motivasi kerja secara kolektif [10]. Teori Penentuan Nasib Sendiri menyatakan bahwa motivasi berasal dari memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan [11].

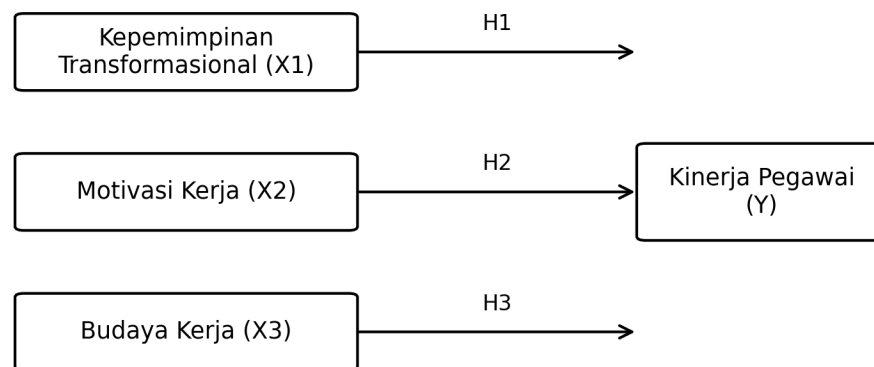
Budaya kerja sebuah perusahaan dibentuk oleh nilai-nilai bersama, kebiasaan, dan tindakan [12]. Menurut model Denison [13], integritas, etika, keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi adalah ciri-ciri budaya kerja.

Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan keteladanan dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, menurut Anshori [1] dan Safar [14]. Teori Penentuan Nasib Sendiri menyatakan bahwa motivasi berasal dari memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan [11].

Budaya kerja sebuah perusahaan dibentuk oleh nilai-nilai bersama, kebiasaan, dan tindakan [12]. Oleh karena itu, H1 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan

signifikan pada kinerja karyawan. Karyawan yang dimotivasi oleh hubungan sosial yang kuat, otonomi, dan pemenuhan kompetensi cenderung bekerja lebih tekun dan tetap fokus pada target, menurut Lukito dan Ahmad [15] dan Mon [16]. Akibatnya, H2 menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Priyanti [3] dan Liu dan Hussain [17], budaya kerja yang mempertahankan prinsip-prinsip konsistensi, integrasi, dan pelayanan publik mendorong kepatuhan dan perilaku profesional. Oleh karena itu, H3 berpendapat bahwa budaya kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2, kerangka konseptual penelitian menghubungkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja sebagai variabel independen.



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian

2. METODE

Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Provinsi DKI Jakarta menyelenggarakan penelitian ini di Unit Perumahan Rakyat VII (UPRS VII) dari Oktober 2025 hingga Maret 2026. Penelitian ini dirancang untuk menyelidiki hubungan kausal antara variabel-variabel. Metode ini dikenal sebagai pendekatan kuantitatif eksplanatori.

Setiap 85 anggota UPRS VII termasuk dalam populasi penelitian. Karena penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh (sensus), semua anggota populasi ($N = 85$) berpartisipasi sebagai responden. Untuk mendapatkan data primer, kuesioner disebarkan dengan skala Likert 5 poin, di mana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju.

Perangkat lunak SmartPLS 4 digunakan untuk melakukan analisis data menggunakan metode modeling equation struktural berbasis partial least squares (SEM-PLS). Dalam Outer Model, validitas konvergen (faktor pengisian lebih dari 0,70; AVE lebih dari 0,50), validitas diskriminan (Fornell-Larcker dan Cross Loading), dan reliabilitas diuji (Cronbach's Alpha lebih dari 0,70; Reliabilitas Komposit lebih dari 0,70). Selanjutnya, model dalam (Inner Model) dievaluasi dengan nilai R-kuadrat (R^2), Goodness of Fit, dan pengujian hipotesis (statistik- $t > 1,96$; $p\text{-value} < 0,05$).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Menurut data yang dikumpulkan dari 85 orang yang disurvei, mayoritas pegawai adalah laki-laki (62,94 persen) dan perempuan (23,06 persen). Kelompok generasi milenial (1981–1996) mendominasi dengan 53 persen (62,35%), disusul Gen Z (1997–2012) dengan 27 persen (31,76%), dan Gen X (1970–1980) dengan 5 persen (5,88 persen). Mayoritas siswa memiliki SMA/SMK (81,18%), S1 (14,12%),

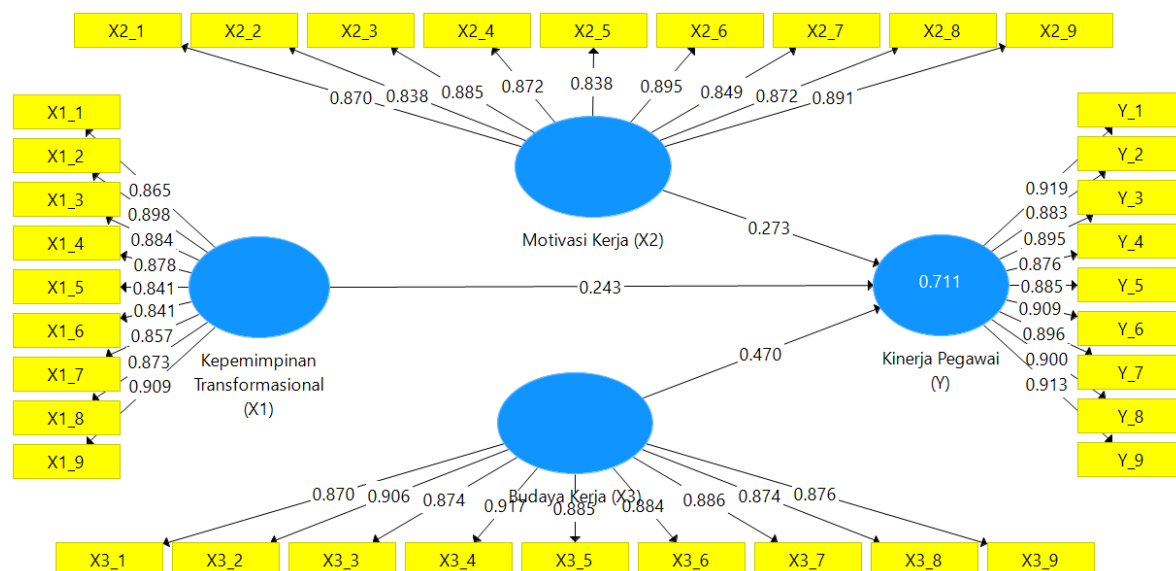
dan Diploma (4,71%). Sebanyak 60,00% karyawan memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, menunjukkan pengalaman kerja yang cukup lama. Tabel 2 meringkas karakteristik responden.

Tabel 2. Ringkasan Karakteristik Responden (n = 85)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	72,94
Jenis Kelamin	Perempuan	23	27,06
Usia	Gen X (1970–1980)	5	5,88
Usia	Gen Milenial (1981–1996)	53	62,35
Usia	Gen Z (1997–2012)	27	31,76
Pendidikan	SMK/SMA	69	81,18
Pendidikan	Diploma	4	4,71
Pendidikan	S1	12	14,12
Masa Kerja	< 5 tahun	25	29,4
Masa Kerja	> 5 tahun	51	60,0
Masa Kerja	> 10 tahun	9	10,6

3.2 Evaluasi Measurement Model (Outer Model)

Pengujian validitas konvergen menemukan bahwa semua indikator variabel penelitian memiliki nilai beban luar lebih dari 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,50. Selain itu, pengujian reliabilitas menemukan bahwa untuk semua konstruk, nilai reliabilitas Alpha Cronbach dan Composite lebih dari 0,70. Gambar 3 menunjukkan hasil algoritma SmartPLS, dan Tabel 3 menampilkan ringkasan evaluasi konstruk.



Gambar 3. Hasil Algoritma SmartPLS

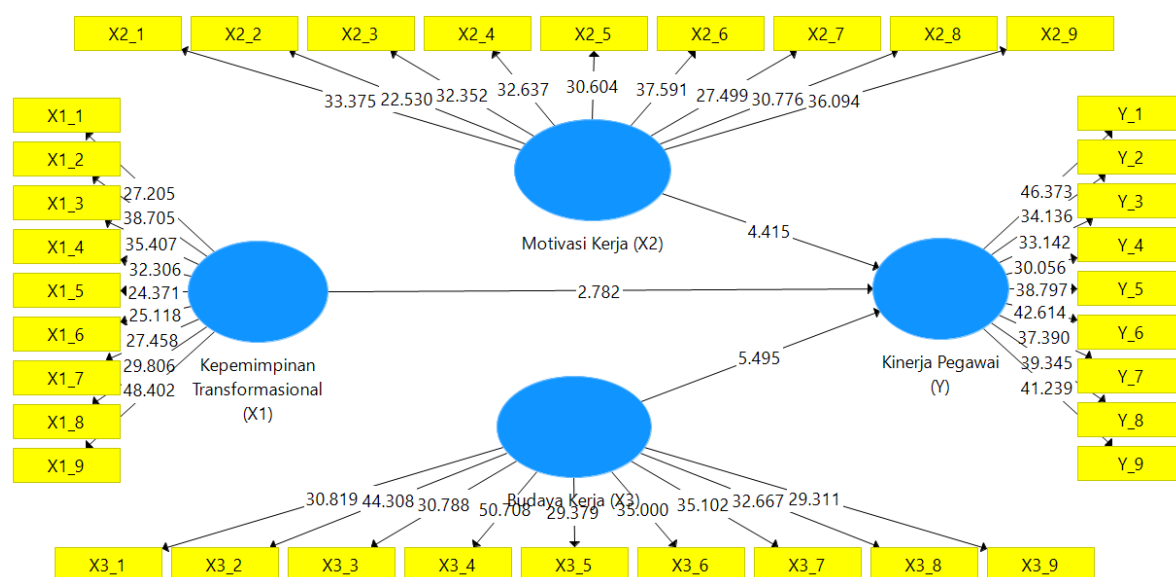
Tabel 3. Evaluasi Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel Konstruk	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Evaluasi
Kepemimpinan Transformatif (X1)	0.785	0.961	0.966	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0.760	0.959	0.965	Valid & Reliabel
Budaya Kerja (X3)	0.805	0.966	0.970	Valid & Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.754	0.970	0.974	Valid & Reliabel

Menurut pengujian validitas diskriminan yang dilakukan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model.

3.3 Evaluasi Structural Model (Inner Model) dan Uji Hipotesis

Variabel dependen kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,756. Ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja dapat berkontribusi secara bersamaan pada 75,6% variasi variabel kinerja pegawai. Faktor-faktor lain di luar model penelitian menyumbang 24,4% dari variasi tersebut. Gambar 4 menunjukkan hasil pengujian Model Persamaan Struktural (SEM-PLS).



Gambar 4. Hasil Pengujian Structural Equation Modeling (SEM-PLS)

Dengan tingkat signifikansi 5%, metode bootstrapping digunakan untuk menguji hipotesis. Tabel 4 menunjukkan hasil estimasi koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistik, dan nilai p.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Original Sample	t-Statistik	p-Value	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0.243	2.789	0.005	Diterima
H2	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.273	4.409	0.000	Diterima
H3	Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	0.470	5.297	0.000	Diterima

3.4 Pembahasan

3.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan di UPRS VII Dinas Perumahan Rakyat DKI Jakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan perhatian pribadi, idealisme, motivasi, dan inspirasi kepada karyawan mereka. Karyawan yang bekerja di bawah gaya kepemimpinan ini termotivasi untuk bekerja lebih baik, menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi, dan berhasil mencapai tujuan organisasi dengan lebih cepat.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Hidayah [4] yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja organisasi dengan cara meningkatkan kapasitas dan komitmen staf. Kesimpulan ini juga diperkuat oleh penelitian Anshori [1] dan Khoiruddin [5] yang menunjukkan adanya dampak positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan akan meningkat seiring dengan efektivitas kepemimpinan di UPRS VII dalam memberikan arahan, menjadi teladan, memberikan bantuan, serta menciptakan peluang pengembangan.

3.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai di UPRS VII Dinas Perumahan Rakyat DKI Jakarta secara positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang lebih tinggi ditunjukkan oleh kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik untuk menyelesaikan tugas. Pegawai yang sangat termotivasi cenderung lebih disiplin, bersemangat, dan produktif dibandingkan dengan pegawai yang tidak termotivasi.

Ini mendukung klaim Mon [16], yang menyatakan bahwa motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Safar [14] dan Lukito dan Ahmad [15] menunjukkan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh pada peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di UPRS VII Dinas Perumahan Rakyat DKI Jakarta. Ini dapat dicapai dengan memberikan penghargaan kepada karyawan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka, memastikan bahwa atasan akan mendukung mereka, dan membuat lingkungan kerja yang menyenangkan.

3.4.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja di UPRS VII Dinas Perumahan Rakyat DKI Jakarta memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik dalam organisasi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Karyawan dimotivasi untuk bekerja sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi dan meningkatkan kedisiplinan dan kerja sama tim melalui budaya kerja yang kuat. Kondisi ini mendorong

karyawan untuk bertanggung jawab lebih besar atas pekerjaan mereka, yang memungkinkan mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

Hasil study ini sejalan dengan pendapat Priyanti [3] yang menyatakan budaya perusahaan yang kuat mendorong peningkatan kinerja dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Liu dan Hussain [17], Lukito dan Ahmad [15], serta Khoiruddin [5], yang menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan. Untuk memastikan personel UPRS VII terus memberikan kinerja terbaik, budaya kerja yang mengutamakan keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, pemahaman terhadap misi organisasi, dan integritas harus senantiasa dijaga dan ditingkatkan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan SEM-PLS, kinerja karyawan di UPRS VII dipengaruhi signifikan oleh kepemimpinan transformasional; semakin efektif kepemimpinan transformasional tersebut, semakin besar juga kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja; pemenuhan kebutuhan akan keterhubungan (relatedness), kompetensi, dan otonomi mendorong tercapainya hasil kerja yang optimal. Selain itu, kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh budaya kerja, yang merupakan faktor paling utama. Efektivitas pelayanan publik memiliki korelasi positif dengan penguatan nilai-nilai organisasi dan disiplin kerja.

Peningkatan kinerja bagi manajemen UPRS VII dapat dicapai melalui penerapan program penghargaan dan pelatihan rutin, pemantauan sistem absensi digital, pembentukan saluran komunikasi internal yang terbuka, serta pelaksanaan pendampingan berkala dan pembinaan individu untuk mengakomodasi aspirasi karyawan. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan penelitian dengan menyertakan lokasi UPRS lain di wilayah DKI Jakarta serta memasukkan faktor mediasi atau moderasi, seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB), kepuasan kerja, atau lingkungan kerja fisik.

REFERENSI

- [1] M. Y. Anshori, "How Transformational Leadership, Corporate Culture, and Intrinsic Motivation Shape Hospitality Employee Performance," *Journal of Human Resource Management*, vol. 13, no. 1, pp. 45–58, 2025.
- [2] H. A. Faza, "Strategic Planning & Culture Performance with Transformational Leadership as Mediator," *Public Administration Review*, vol. 18, no. 2, pp. 112–125, 2025.
- [3] I. A. Priyanti, "Transformational Leadership, Culture, and Employee Engagement: A Systematic Literature Review," *Management Review Quarterly*, vol. 15, no. 4, pp. 310–325, 2025.
- [4] N. Hidayah, "The Role of Transformational Leadership in Improving Performance: A Human Resource Management Perspective," *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 33, no. 2, pp. 201–215, 2025.
- [5] M. Khoiruddin, "Employee Performance in the Dynamics of Transformational Leadership and Culture Through the Work Environment," *Journal of Applied Management*, vol. 23, no. 1, pp. 88–99, 2025.
- [6] A. A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- [7] R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Human Resource Management*, 15th ed. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016.
- [8] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. Harlow, U.K.: Pearson Education, 2020.
- [9] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2022.
- [10] F. Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 14th ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2021.

- [11] R. M. Ryan and E. L. Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, NY, USA: Guilford Press, 2020.
- [12] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass, 2017.
- [13] D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Updated Models and Metrics*. Wiley & Sons, 2021.
- [14] F. C. Safar, "Green Transformational Leadership, Green Culture, Work Motivation, and Employee Performance," *Journal of Cleaner Production & Human Behavior*, vol. 19, no. 2, pp. 178–192, 2025.
- [15] R. Lukito and A. Ahmad, "Motivation, Culture, and Employee Performance in ASEAN Public Sector," *Asian Journal of Public Administration*, vol. 29, no. 3, pp. 145–160, 2025.
- [16] E. M. Mon, "Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Organizational Culture," *Journal of Business Studies*, vol. 12, no. 1, pp. 34–49, 2025.
- [17] Y. Liu and S. Hussain, "Culture, Employee Engagement, and Performance: A Structural Equation Approach," *Human Performance Journal*, vol. 40, no. 1, pp. 67–82, 2025.