

## Meningkatkan *Organizational performance* Melalui *Inspirational motivation challenging*: Studi Di Pemerintahan Desa Eks Karesidenan Pati

Noor Azis, Mirwan Surya Perdana

<sup>1</sup> Manajemen/ FEB/UMK, <sup>2</sup> Manajemen/ FEB/UNDIP,

\*email: noor.aziz@umk.ac.id

---

### ABSTRACT

**Purpose** - Leaders who apply *inspirational motivation challenging* are very important in inspiring their team or members to set challenging goals, facts on the ground in setting challenging goals in village government are still limited. Thus, this study aims to determine the effect of *inspirational motivation challenging* on being able to increase involvement in teamwork which ultimately affects the performance of village government by considering digital organizational culture as a predictor.

**Design/methodology/approach** - This study analyzed the research framework based on a survey of 154 village heads. The framework related to the influence of *inspirational motivation challenging* is tested using the SEM structural equation with Amos. Findings - Findings show that digital organizational culture has an effect on increasing *inspirational and challenging motivation*. *Inspirational motivation challenging* plays a role in improving organizational performance, *inspirational motivation challenging* has an effect on increasing involvement in teamwork which ultimately affects improving village government performance.

**Practical implications** - The results of this research practically show that *inspirational motivation challenging* can be considered important for strategies to improve village government performance. Optimal digital organizational culture is a key success factor in increasing *inspirational and challenging motivation* and will have a stronger influence in increasing involvement in teamwork. This study initiated the identification of the role of *inspirational motivation challenging* in the context of village government institutions

---

### ABSTRAK

**Kata Kunci:**  
*inspirational motivation challenging*;  
Budaya organisasi digital; Kinerja organisasi; pemerintah desa

**Tujuan** - Pemimpin yang menerapkan *inspirational motivation challenging* sangat penting dalam menginspirasi tim atau anggotanya dalam menetapkan tujuan yang menantang, fakta dilapangan dalam menetapkan tujuan yang menantang di pemerintahan desa masih terbatas. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *inspirational motivation challenging* akan mampu meningkatkan keterlibatan dalam kerja tim yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan desa dengan mempertimbangkan *digital organizational culture* sebagai prediktor.

**Desain/metodologi/pendekatan** - Kajian ini menganalisis kerangka penelitian berdasarkan survei terhadap 154 kepala desa. Kerangka kerja

---

yang berkaitan dengan pengaruh *inspirational motivation challenging* diuji menggunakan persamaan struktural SEM dengan Amos. Temuan –Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi digital berpengaruh meningkatkan motivasi yang inspiratif dan penuh tantangan. *inspirational motivation challenging* berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi, *inspirational motivation challenging* berpengaruh terhadap meningkatkan keterlibat dalam kerja tim yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kinerja pemerintahan desa.

**Implikasi praktis** – Hasil penelitian ini secara praktis menunjukkan *inspirational motivation challenging* dapat dianggap penting untuk strategi peningkatan kinerja pemerintah desa. Budaya organisasi digital yang optimal adalah faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan motivasi yang inspiratif dan penuh tantangan serta akan semakin berpengaruh kuat dalam peningkatan keterlibatan dalam kerja tim. Kajian ini menginisiasi identifikasi peran *inspirational motivation challenging* dalam konteks institusi pemerintahan desa

---

## PENDAHULUAN

Perhatian pemerintah begitu besar terhadap pembangunan dan pemberdayaan desa, terbukti dengan telah diterbitkannya berbagai kebijakan yang berbasis desa. Adanya dana desa (DDS) bagi setiap desa yang sangat fantastis, membuat para aparatur pemerintah utamanya para Kepala Desa dan Aparat Desa untuk lebih memahami makna filosofi dari regulasi, termasuk meningkatkan pengetahuan, wawasan dan kesadaran dalam upaya peningkatan kinerja pemerintahan desa. Banyaknya permasalahan yang terjadi di pemerintahan desa tidak terlepas dari penerapan budaya organisasi yang kurang berjalan dengan baik seperti: kurangnya tanggungjawab, kurangnya koordinasi, kurangnya kedisiplinani. Menghadapi permasalahan yang sulit seperti ini terlebih pada era digitalisasi sekarang ini sangat penting bagi organisasi pemerintahan dengan untuk menerapkan konsep *inspirational motivation challenging*. Pentingnya Konsep ini diperlukan untuk memotivasi dan menggerakkan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang lebih lincah di era yang serba digital, meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang lebih baik (Abiodun, 2023). *Inspirational motivation challenging* membantu para pegawai pemerintahan desa untuk mengatasi tantangan tugas dengan semangat, keberanian, dan ketekunan (Xia et al., 2022). Mereka didorong untuk belajar meningkatkan kinerjanya dengan mengembangkan keterampilan baru, dan beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan yang terus berkembang dan menantang (Carette et al., 2013). *Inspirational motivation challenging* dapat meningkatkan keterlibatan, kelincahan dan partisipasi anggota organisasi pemerintahan desa (Peeters et al., 2022). Semakin termotivasi untuk berkontribusi secara aktif, memberikan ide-ide inovatif, dan berbagi pengetahuan (Berraies & Chouiref, 2023). Dalam mewujudkan tujuan organisasi yang lebih menantang. Hal ini berdampak positif pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat serta meningkatkan reputasi dan kepercayaan terhadap pemerintahan desa.

Peneliti mengidentifikasi celah bukti yang terlihat dalam penelitian sebelumnya tentang budaya organisasi digital mampu meningkatkan kinerja organisasi dilakukan oleh

(Nazarian et al., 2017; Al Suwaidi & Rahman, 2019; Martínez-Caro et al., 2020; Abdullah et al., 2021; Tulcanaza-Prieto et al., 2021; Hautala-kankaanp, 2022). Berbeda dengan temuan penelitian Wilderom (2012) Budaya organisasi digital tidak mempengaruhi kinerja organisasi yang obyektif, namun budaya organisasi digital berhubungan signifikan dengan kinerja organisasi yang dirasakan. O'Reilly et al., (2014) dari hasil penelitiannya juga menunjukkan tidak ada dukungan yang ditemukan atas hipotesis yang mengusulkan bahwa perusahaan dengan budaya yang lebih berorientasi pada hasil akan memiliki kinerja organisasi yang lebih tinggi. (Wang, 2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi digital tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi hal yang sama juga dilakukan oleh (Noone et al., 2022) menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan.

Berdasarkan uraian mengenai inkonsistensi hasil penelitian di atas mengenai pengaruh budaya organisasi digital terhadap kinerja organisasi, selain itu pengelolaan SDM di Pemerintahan Desa dengan menetapkan tujuan yang lebih menantang (*challenging*), masih sangat terbatas, sehingga perlu pengembangan penelitian lebih lanjut.

## **THEORETICAL REVIEW AND HYPOTHESES DEVELOPMENT**

### **Perspektif Teori Goal Setting Theory dalam pengembangan Model *Inspirational motivation challenging***

Pengembangan model penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Goal Setting Theory* (GST). Sebuah konsep yang mendasari kesenjangan efek Budaya Organisasi Digital pada Kinerja Organisasi di Pemerintahan Desa yang merupakan teori motivasi yang berorientasi pada penetapan tujuan bersandar pada suatu pekerjaan yang menantang atau Challenging yang merupakan bagian dari lingkungan kerja yang mendorong individu untuk berkembang Locke, 1996; 2006; 2013); (Presslee et al., 2013).

Belum banyak penelitian terkait penerapan prinsip GST tentang penerimaan tujuan sulit dan menantang untuk memandu perubahan perilaku yang efektif (Strecher et al., 1995) (Webb et al., 2010). Penerimaan tujuan yang menantang merupakan bagian dari komponen *Goal Setting Theory* (Locke, 1996; 2006; 2013). Komponen GST diantaranya *Goal Difficulty*, Tujuan yang sulit, yaitu sejauh mana suatu tujuan menantang (*Challengin*) dan membutuhkan usaha. Sebuah studi oleh (Scott & Nowlis, 2013) dan (Gutt et al., 2020) berfokus pada tujuan yang sulit (*goal difficulty*) dan menyajikan bukti eksperimental yang menunjukkan bahwa pembimbingan kesulitannya dalam rentang tinggi ataupun rendah sebagai suatu proses dengan terus berupaya untuk mencapai tujuan, karena tantangan yang lebih besar pastinya akan memperoleh capaian yang lebih besar (Eubanks et al., 2002), (Gendolla et al., 2008).

Inspirational Motivation merupakan konsep yang mengacu pada gaya kepemimpinan atau pendekatan yang mengilhami dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Inspirational Motivation bagian dari style transformational leadership (Avolio et al., 1991), (Pasha et al., 2017)

Berdasarkan hasil sintesis yang dimulai dari *Goal Setting Theory* yang merupakan teori motivasi yang berorientasi pada penetapan tujuan bersandar kesediaan untuk melaksanakan tujuan yang menantang atau *Challenging* yang merupakan bagian dari lingkungan kerja yang mendorong pengembangan individu, maka timbul konsep yang disebut dengan *Inspirational motivation challenging* (IMC). Hakekat konsep dari IMC adalah bermakna membangun lingkungan kerja yang memotivasi, menantang individu untuk mencapai tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dan mengilhami orang lain untuk berbuat lebih baik. Konsep IMC ini menggunakan 5 item dari 2 elemen yaitu pertama, komunikasi yang inspiratif yaitu pesan yang mengilhami dan mendorong semangat anggota tim dan kedua, perilaku positif yaitu berani menghadapi tantangan dan mengatasi hambatan dengan tekad dan semangat sehingga menjadi contoh yang menginspirasi bagi orang lain.

### ***Digital organizational culture dan Inspirational motivation challenging***

Di era digital saat ini, organisasi menghadapi tantangan baru dalam mengelola budaya organisasi. Budaya organisasi digital mencakup norma-norma, nilai-nilai, dan praktik-praktik yang terbentuk dalam lingkungan di mana teknologi digital memainkan peran sentral (Pangarso et al., 2022). Di sisi lain, teori pengaturan tujuan berfokus pada bagaimana pengaturan tujuan yang jelas dan menantang dapat menumbuhkan budaya organisasi digital (Martínez-Caro et al., 2020). Budaya organisasi digital dan teori *Goal Setting Theory* dapat menciptakan lingkungan di mana tujuan organisasi dipahami dengan jelas, diukur dengan data digital, dan diupayakan dengan fokus yang lebih terarah, sambil tetap menjaga fleksibilitas dan adaptasi terhadap perkembangan teknolog.

Elemen konsep *digital organizational culture* menggunakan 6 item dikelompokkan dalam 2 dimensi yaitu nilai digital untuk kolaborasi dan pengembangan keterampilan digital (Martínez-Caro et al., 2020). Nilai digital untuk kolaborasi yang memandu anggota organisasi untuk bekerja dapat meningkatkan komunikasi yang inspiratif, dengan adanya nilai dan norma kerjasama dari budaya organisasi digital dalam organisasi akan meningkatkan perilaku positif dengan berani menghadapi tantangan (Hautala-kankaanp, 2022). Pengembangan keterampilan digital bagi pegawai pemerintah ini sesuatu investasi yang sangat penting untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam berbagai fungsi, dengan lancarnya penguasaan teknologi akan akan mendorong kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi untuk mencapai hasil yang lebih tinggi serta lebih baik (Tran, 2021). Oleh karena itu, pada institusi pemerintahan di era digital dengan budaya organisasi digital mampu menumbuhkan *inspirational motivation challenging*. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menguji pengaruh budaya organisasi digital terhadap *inspirational motivation challenging* dalam konteks lembaga pemerintah. Dengan demikian, hipotesis pertama diajukan sebagai berikut

H1. Budaya organisasi digital positif dan signifikan berpengaruh terhadap *inspirational motivation challenging*.

### ***Inspirational motivation challenging dan Team work engagement***

Inspirational motivation challenging sebagai gaya kepemimpinan ini melibatkan memotivasi dan menginspirasi anggota tim dengan visi dan tujuan yang kuat untuk usaha yang lebih menantang. Pemimpin yang menerapkan *Inspirational motivation challenging* akan mampu mengkomunikasikan visi yang menarik dan membantu anggota tim melihat arti dalam pekerjaan mereka untuk lebih berani menerima tugas atau pekerjaan yang lebih menantang (Schmidt, 2019). Prinsip tersebut sangat sejalan dengan goal setting teori dengan menetapkan tujuan yang lebih menantang anggota tim dalam organisasi akan berusaha lebih optimal untuk hasil yang lebih besar (Gutt et al., 2020).

*Inspirational motivation challenging* dapat meningkatkan semangat dan motivasi anggota tim untuk menerima tugas yang menantang. Tugas yang menantang terkait erat dengan tujuan yang lebih besar, sehingga perlu komunikasi yang inspiratif agar anggota merasa termotivasi untuk berkontribusi secara aktif atau terlibat langsung dengan tim kerja tersebut (Afzal et al., 2019). Anggota tim yang terlibat langsung dalam menetapkan tujuan yang menantang cenderung merasa lebih teridentifikasi untuk melaksanakan dengan lebih semangat dalam melaksanakan penetapan tujuan yang menantang, hal ini tentunya dapat membantu ikatan kuat dengan tim yang terlibat dalam organisasi. *Inspirational motivation challenging* memungkinkan anggota tim lebih berperilaku positif untuk terlibat dengan pekerjaan mereka (Pasha et al., 2017), karena mereka melihat kontribusinya berdampak pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan anggota tim yang terlibat dengan pekerjaan yang menantang, merasa memiliki tanggung jawab untuk mengatasi hambatan dan mencapai tujuan yang diberikan. Kedua elemen ini dapat berkontribusi pada *Team work engagement* dengan mendorong keterlibatan yang lebih dalam, motivasi, dan pencapaian hasil yang lebih tinggi dalam kerja tim, berdasarkan argumen tersebut maka hipotesis kedua dapat diajukan sebagai berikut:

H2. *inspirational motivation challenging* positif dan signifikan berpengaruh terhadap *team work engagement*.

### ***Team work engagement dan Organizational performance***

Penetapan tujuan yang spesifik dan menantang, dalam kerja tim, ketika tujuan-tujuan ini ditetapkan dengan jelas dan secara bersama-sama oleh tim, anggota tim memiliki panduan yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan, hal ini dapat membantu memotivasi anggota tim untuk berpartisipasi aktif dan berkontribusi secara optimal (Akkermans et al., 2022). Pengaturan tujuan yang efektif juga melibatkan klarifikasi ekspektasi mengenai apa yang diharapkan dari setiap anggota tim. Ini dapat mendorong anggota tim untuk berfokus pada peran dan tanggung jawab mereka dengan lebih jelas, yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan anggota tim (Berraies & Chouiref, 2023).

Keterlibatan individu dalam menetapkan tujuan dianggap penting, meskipun dalam kondisi tekanan waktu, dengan melihatnya sebagai tuntutan pekerjaan yang menantang dengan menggunakan sumberdaya yang ada sebagai mekanisme penanggulangan, sehingga berkembang menjadi tim yang sangat terlibat dan memiliki

kontribusi yang signifikan dalam pencapaian tujuan (Sharma, 2017). Penetapan tujuan yang baik dapat meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Dalam konteks kerja tim, tujuan yang terukur dan menantang dapat mendorong anggota tim untuk terlibat dan memberikan yang terbaik

Elemen *Team work engagement* terdiri dari lima item dengan yang dikelompokkan dalam dua elemen yaitu keterlibatan kognitif dan partisipasi aktif, keterlibatan kognitif anggota tim secara kognitif terlibat dalam tugas dan tujuan tim, meningkatkan cara-cara untuk meningkatkan kinerja tim, sedangkan partisipasi aktif, anggota tim berpartisipasi secara aktif dalam berbagai aktivitas tim dan memberikan kontribusi nyata (Berraies & Chouiref, 2023).

Keterlibatan kerja tim (*Team work engagement*) memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan kerja tim dapat mempengaruhi berbagai aspek kinerja organisasi, baik dari segi produktivitas, kualitas kerja, hingga inovasi. Keterlibatan kognitif dapat membawa dampak positif pada kualitas kerja. (Sharma, 2017). Anggota tim yang merasa terlibat cenderung lebih berfokus pada detail dan mencapai standar kualitas yang lebih tinggi. Keterlibatan secara aktif dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Tim yang terlibat cenderung memiliki dinamika yang positif, mengatasi hambatan dengan lebih baik, dan mencapai tujuan dengan lebih efektif (Akkermans et al., 2022). Dengan demikian, hipotesis ketiga juga diajukan sebagai berikut:

H3. *team work engagement* positif dan signifikan berpengaruh terhadap *organizational performance*

### ***Digital organizational culture dan Organizational performance***

Peran budaya organisasi digital terhadap kinerja organisasi sangat besar, beberapa peran utama dari *digital organizational culture* terhadap *organizational performance*. Budaya organisasi digital mendorong penggunaan teknologi untuk mengotomatisasi dan menyederhanakan proses. Hal ini dapat menghasilkan peningkatan efisiensi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas rutin, dan mengurangi risiko kesalahan manusia (Pangarso et al., 2022),

Budaya organisasi digital yang diimplementasikan dengan baik dapat meningkatkan fleksibilitas, adaptabilitas, dan responsifitas organisasi terhadap perubahan yang berlangsung (Pasricha et al., 2018). Proses transisi ke budaya digital harus dikelola dengan baik, dengan fokus pada perubahan budaya dan pemahaman teknologi yang cukup. Keselarasan antara nilai-nilai organisasi, strategi bisnis, dan teknologi adalah kunci dalam mengoptimalkan manfaat dari *digital organizational culture* terhadap *organizational performance*. Dengan demikian, hipotesis ke empat diajukan sebagai berikut:

H4. *inspirational motivation challenging* positif dan signifikan berpengaruh terhadap *organizational performance*

### ***Inspirational motivation challenging dan Organizational performance***

*Inspirational motivation challenging* (IMC) mengacu pada strategi yang melibatkan penyajian tujuan yang menantang secara inspiratif kepada individu atau kelompok untuk mendorong pencapaian yang lebih tinggi dan motivasi yang kuat. Teori penetapan tujuan ini berfokus pada bagaimana tujuan yang menantang, spesifik, sulit, tetapi juga dapat dicapai serta memotivasi individu untuk bekerja lebih keras dan lebih baik (Abdullah et al., 2021). Tujuan yang disampaikan dengan cara yang menginspirasi akan menciptakan rasa keterhubungan emosional dengan tujuan tersebut, mengubahnya menjadi sesuatu yang lebih dari sekadar tugas atau target dan mampu memicu memotivasi yang lebih tinggi dengan tujuan atau target yang menantang tersebut. *Inspirational motivation challenging* merujuk pada aspek tujuan yang menuntut usaha ekstra dan meningkatkan kompleksitas tugas. Tujuan yang menantang memberikan tantangan yang dapat mengembangkan kemampuan individu dan mendorong mereka untuk mengeluarkan potensi secara maksimal (Noone et al., 2022)

*Inspirational motivation challenging* dalam teori penetapan tujuan menunjukkan bahwa tujuan yang disajikan dengan cara yang menginspirasi, memotivasi individu, dan menantang secara intelektual atau emosional, dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini, penyajian tujuan yang menantang dan inspiratif akan merangsang kerja keras, ketekunan, dan upaya berkelanjutan menuju pencapaian tujuan, menghasilkan hasil yang lebih unggul dan memuaskan (Presslee et al., 2013).

IMC dapat memotivasi karyawan dengan cara yang kuat dan berperilaku positif. Saat karyawan merasa terinspirasi oleh tujuan organisasi yang menantang, mereka cenderung memiliki motivasi internal yang lebih tinggi untuk bekerja keras dan berkontribusi maksimal (Malik et al., 2019). Motivasi yang lebih tinggi ini berpotensi meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Komunikasi yang inspiratif akan mengilhami anggota tim yang dihadapkan pada tantangan yang menantang lebih cenderung berpikir keras mencari solusi baru untuk mengatasi hambatan (Tahili, 2018). Ini dapat berdampak pada pengembangan ide baru, proses yang lebih efisien, dan produk atau layanan yang lebih inovatif hal ini tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi. Dengan demikian, hipotesis ke lima diajukan sebagai berikut:

H5. *inspirational motivation challenging* positif dan signifikan berpengaruh terhadap *organizational performance*

## **METODE**

Studi ini mengikuti pendekatan kuantitatif dengan data yang dikumpulkan di Eks-Karisidenan Pati yaitu Kabupaten Kudus, Jepara, Pati, Rembang dan Blora. Seperti yang kita ketahui bahwa kepemimpinan kepala desa memiliki peran penting dalam mendorong adopsi teknologi dan transformasi digital di desanya, dan di era digital kepala desa dapat memanfaatkan data ini untuk membuat keputusan yang lebih informasional, serta dapat

bekerjasama dengan instansi pemerintah yang lebih tinggi untuk memastikan bahwa pelayan publik dapat diakses secara daring untuk mempermudah layanan dan mengurangi birokrasi, kuesioner dibagikan kepada pemerintahan desa di 5 kabupaten dengan jumlah sampel 154 responden. Data dianalisis dengan menggunakan AMOS

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Deskriptif Responden**

No	Variabel	Mean	Std. Deviation
No	Profil	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	120	77,9
	Perempuan	34	22,1
2	Usia		
	31 – 40 tahun	29	18.8
	41 – 50 tahun	88	57.1
	50 tahun ke atas	37	24.0
3	Pendidikan	3.87	.045
	SMP	15	9.7
	SMA	86	55.8
	Diploma	17	11.0
	S1	32	20.8
	S2	4	2.6

**Tabel 2. Analisis Deskriptif**

No	Variabel	Mean	Std. Error of Mean	Std. Deviation
1	<i>Digital organizational culture</i>	4,02	0,051	0,632
2	<i>Inspirational motivation challenging</i>	3,86	0,054	0,672
3	<i>Team work engagement</i>	3,87	0,045	0,559
4	<i>Organizational performance</i>	3,86	0,052	0,644

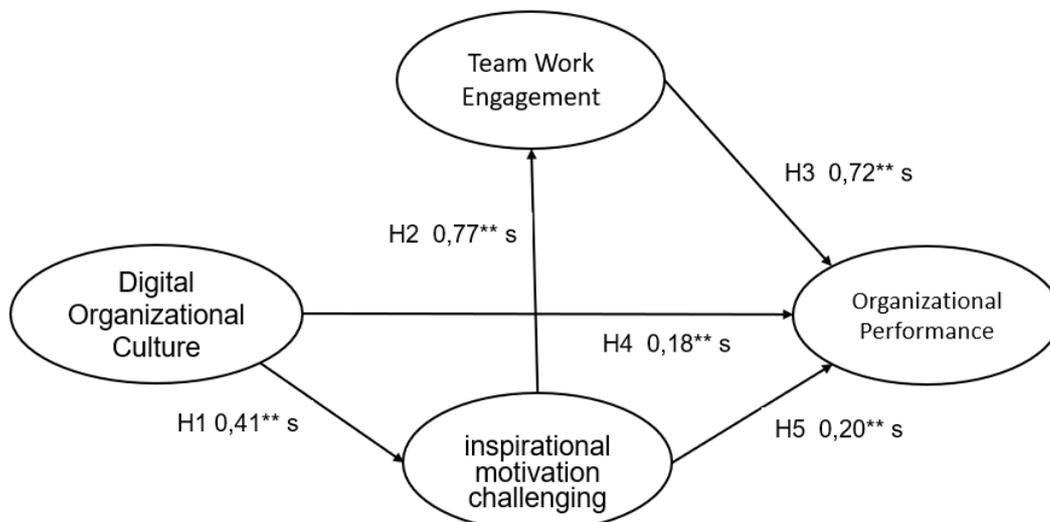
### Analisis deskriptif

Analisis deskriptif profil responden pada tabel 1 yang merupakan kepala desa di eks karisidenan Pati sebagai besar adalah laki laki yaitu 120 (77,9%), sebaran usia sebagian besar 41-50 tahun 88 (57,1%), tingkat pendidikan sebagian besar SMA 86 (55,8%). Deskripsi variabel dengan menggunakan skala likert dengan 5 kategori seperti yang disajikan pada tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata responden merasakan *digital organizational culture* berjalan sangat baik di pemerintahan desa (M= 4.02, SD= 0,632), *inspirational motivation challenging* dari pimpinan dalam hal ini kepala desa baik (M= 3,86, SD= 0,672), *team work engagement* dari anggota tim dalam hal ini perangkat desa

baik ( $M= 3.87$ ,  $SD= 0,559$ ) dan kinerja organisasi dari pemerintahan desa juga baik ( $M= 3,86$ ,  $SD= 0,644$ ).

### Analisis pemodelan persamaan struktural

Model yang diusulkan dianalisis dalam dua tahap: (1) penilaian validitas konstruk model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk variabel *digital organizational culture* ditentukan menggunakan 4 dari 5 itm, variabel IMC menggunakan 5 item, *team work engagement* menggunakan 5 dari 7 item, dengan kriteria standardized loading estimate ideal  $> 0,7$  (Jr et al., 2018) 2) penilaian model struktural dalam AMOS 24.0. Uji model analisis faktor konfirmatori (CFA) menunjukkan model sudah memenuhi kriteria Goodnes-fit dengan nilai  $\chi^2(19) = 110,524$ ,  $p = 0,987 > 0,05$ ,  $CMIN/DF = 0,757$ ,  $RMSEA = 0,000 < 0,08$ ,  $TLI = 1,027$ ,  $CFI = 1,000$ ,  $AGFI = 0,911$ ,  $GFI 0,931$  dengan demikian dapat dipertahankan sebagai model akhir. (lihat Gambar 1).



**Gambar 1.** Model struktural yang dihipotesiskan dengan koefisien jalur standar.

Catatan: \*\*\* $p < 0.05$

Hipotesis 1 dan 4 meramalkan keterkaitan antara *digital organizational culture* terhadap *inspirational motivation challenging* dan *organizational performance* secara langsung. Hasilnya mendukung kedua hipotesis. *Digital organizational culture* secara positif mempengaruhi *inspirational motivation challenging* ( $\beta= 0,41$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ) dan *digital organizational culture* secara positif mempengaruhi *organizational performance* ( $\beta= 0,18$ ,  $p = 0,002 < 0,05$ ). Secara tidak langsung *inspirational motivation challenging* memiliki peran besar sebagai variabel intervening antara *digital organizational culture* terhadap *organizational performanc* ( $\beta= 0,31 > \beta= 0,18$ )

Hipotesis 2,3 dan 5 meramalkan keterkaitan antara *inspirational motivation challenging* terhadap *team work engagement* dan *organizational performance* secara langsung, dan meramalkan keterkaitan antara *team work engagement* terhadap *organizational performance*. Hasilnya mendukung ketiga hipotesis. *inspirational motivation challenging*

secara positif mempengaruhi *team work engagement* ( $\beta = 0,77, p = 0,000 < 0,05$ ), *team work engagement* secara positif mempengaruhi *organizational performance* ( $\beta = 0,72, p = 0,000 < 0,05$ ) dan *inspirational motivation challenging* secara positif mempengaruhi *organizational performance* ( $\beta = 0,20, p = 0,023 < 0,05$ ). Secara tidak langsung *team work engagement* memiliki peran besar sebagai variabel intervening antara *inspirational motivation challenging* terhadap *organizational performance* ( $\beta = 0,55 > \beta = 0,20$ )

Budaya organisasi digital dapat memberikan landasan yang kuat untuk mendukung pendekatan kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan dan dinamika. Peran pemimpin dalam era digital ini memiliki peran penting yang tak tergantikan dalam memfasilitasi implementasi pelaksanaan tujuan dan mendorong inspirasi tim kerja untuk lebih kreatif dalam mencapai keberhasilan. Tujuan yang sulit dan menantang memiliki efek independen pada kinerja (Alessandri et al., 2020) artinya penetapan visi ini dapat menginspirasi petugas pemerintahan desa, staf, dan masyarakat untuk bekerja lebih keras dan berkolaborasi dalam mencapai keberhasilan tujuan yang menantang. Meskipun *inspirational motivation challenging* untuk mewujudkan kreatifitas sebagai salah satu strategi pemimpin dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam banyak penelitian sebelumnya (Pasha et al., 2017), masih sedikit bukti empiris peran pemimpin yang mendorong inspirasi untuk mewujudkan penetapan tujuan yang menantang dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sementara semakin banyak penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi digital khususnya dalam teori Goal Setting, tetapi yang memadukan inspirasi dan tantangan yang dapat mendukung kinerja organisasi masih sedikit.

Studi ini berfungsi sebagai upaya empiris awal untuk menguji dampak *digital organizational culture* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Secara khusus dengan menggunakan goal setting theory tentang budaya organisasi digital terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi *inspirational motivation challenging* dan *team work engagement*.

## KESIMPULAN

Hasilnya mengungkapkan tiga temuan utama: 1). *Digital organizational culture* secara positif mempengaruhi dorongan inspirasi yang menantang dalam mencapai tujuan organisasi dan juga memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi; 2) dorongan inspirasi yang menantang berpengaruh pada semakin meningkatkannya keterlibatan team kerja dalam mewujudkan tujuan organisasi yang menantang dan berdampak pada meningkatkan kinerja organisasi; 3) semakin banyaknya team kerja terlibat dalam mewujudkan tujuan organisasi yang menantang berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi. Berikut ini, kami membahas lebih lanjut temuan utama dari penelitian ini serta implikasi teoretis dan praktisnya. Dampak budaya organisasi yang mendorong nilai-nilai inspiratif, visi yang kuat, dan komitmen terhadap tujuan organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana anggotanya merasa terinspirasi dan termotivasi untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan (Pangarso et al.,

2022).. Inspirational motivation memicu dorongan intrinsik dan membangkitkan semangat dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang mendorong pengaturan tujuan yang menantang, tetapi masih realistis, dapat memotivasi untuk berusaha lebih keras dan mengembangkan potensi mereka. Tujuan yang menantang memicu usaha ekstra, memicu semangat inovasi, dan dapat membantu mengatasi kebosanan atau rutinitas dalam pekerjaan. Pegawai cenderung merasa lebih puas dan merasa mencapai pencapaian ketika mereka berhasil mencapai tujuan yang sulit (Desmidt & Prinzie, 2019). Pegawai yang merasa terinspirasi, termotivasi, dan memiliki tujuan yang menantang cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kinerja yang lebih baik dapat mencakup pencapaian target, produktivitas yang lebih tinggi, kualitas pekerjaan yang lebih baik, dan kontribusi yang lebih signifikan terhadap tujuan organisasi (Tran, 2021)

Terlepas dari kontribusi teoretis dan implikasi praktis, penelitian ini telah menemui beberapa keterbatasan yang dapat diatasi dalam penelitian selanjutnya. Pertama, studi ini menggunakan pendekatan umum, konsep-konsep seperti motivasi inspiratif dan tujuan yang menantang mungkin tidak selalu dapat digeneralisasikan ke semua jenis organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, tujuan, dan konteks operasional yang mungkin mempengaruhi bagaimana peran *inspirational motivation challenging* berjalan. Kedua pengukuran *inspirational motivation challenging* dapat melibatkan elemen subjektif. Persepsi pegawai tentang tingkat inspirasi dan sejauh mana tujuan-tujuan mereka menantang dapat bervariasi. Penggunaan alat pengukuran yang tepat dan valid menjadi penting untuk mengatasi keterbatasan ini. Ketiga *Inspirational motivation challenging* bisa saja menjadi mediator yang berkontribusi pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi, hal ini tidak selalu menunjukkan kausalitas. Ada kemungkinan adanya faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja organisasi, yang harus diperhatikan dalam penelitian. Ke empat dampak perubahan budaya organisasi terhadap *Inspirational motivation challenging* mungkin memerlukan waktu yang berbeda untuk terlihat pada kinerja organisasi. Penelitian sering kali memiliki batasan waktu tertentu yang mungkin tidak mampu mencakup periode yang cukup panjang untuk mengamati perubahan jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Naseer, J., & Sadiq, M. W. (2021). Signifying the relationship between counterproductive work behavior and firm's performance: the mediating role of organizational culture. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2020-0546>
- Abiodun, A. (2023). *Employee Relationship Management and Organizational Agility : Mediating Role of Employee Empowerment in Consumer Goods Sector Gestión de las relaciones con los empleados y agilidad organizativa : papel mediador del*

*empoderamiento de los empleados en el se.* 8(2), 50–76.

- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. *Journal of Management Development*, 38(5), 369–382. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076>
- Akkermans, J., Ludwig, H., & Svetlana, N. (2022). *The Whole Is Greater Than the Sum of Its Parts: Exploring Attributes of Team work engagement Climate*. <https://doi.org/10.1177/10596011211073218>
- Al Suwaidi, A. A., & Rahman, M. H. (2019). *Organizational Culture, Leadership and Performance in Dubai Municipality*. 205–220. <https://doi.org/10.1108/s2048-757620190000007011>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., Yammarino, F. J., Bass, B. M., Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K., Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (1991). Journal of European Industrial Training Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership"Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599110143366><http://dx.doi.org/10.1108/030905991010135122%0Ahttp://>
- Berraies, S., & Chouiref, A. (2023). Exploring the effect of team climate on knowledge management in teams through *team work engagement*: evidence from knowledge-intensive firms. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 27(3), 842–869. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0720>
- Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F. (2013). Does career timing of challenging job assignments influence the relationship with in-role job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 61–67. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.001>
- Desmidt, S., & Prinzie, A. (2019). Establishing A Mission-Based Culture: Analyzing the Relation Between Intra-Organizational Socialization Agents, Mission Valence, Public Service Motivation, Goal Clarity and Work Impact. *International Public Management Journal*, 22(4), 664–690. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1428253>
- Gutt, D., von Rechenberg, T., & Kundisch, D. (2020). Goal achievement, subsequent user effort and the moderating role of goal difficulty. *Journal of Business Research*, 106(June), 277–287. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.019>
- Hautala-kankaanp, T. (2022). *The impact of digitalization on firm performance: examining the role of digital culture and the effect of supply chain capability*. 28(8), 90–109. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2022-0122>
- Jr, J. F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS Multivariate Data Analysis*.
- Malik, M. A. R., Choi, J. N., & Butt, A. N. (2019). Distinct effects of intrinsic motivation

- and extrinsic rewards on radical and incremental creativity: The moderating role of goal orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 1013–1026. <https://doi.org/10.1002/job.2403>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(June 2019), 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Froudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Noone, B. M., Lin, M. S., & Sharma, A. (2022). Firm Performance During a Crisis: Effects of Adhocracy Culture, Incremental Product Innovation, and Firm Size. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 1–31. <https://doi.org/10.1177/10963480221086846>
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group and Organization Management*, 39(6), 595–625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Pangarso, A., Winarno, A., & Aulia, P. (2022). Exploring the predictor and the consequence of digital organisational culture : a quantitative investigation using sufficient and necessity approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2021). <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2021-0516>
- Pasha, O., Poister, T. H., Wright, B. E., & Thomas, J. C. (2017). Transformational Leadership and Mission Valence of Employees: The Varying Effects by Organizational Level. *Public Performance and Management Review*, 40(4), 722–740. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1335220>
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941–958. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5>
- Peeters, T., Voorde, K. Van De, & Paauwe, J. (2022). *The effects of working agile on team performance and engagement*. 28(1), 61–78. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2021-0049>
- Presslee, A., Vance, T. W., & Webb, R. A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *Accounting Review*, 88(5), 1805–1831. <https://doi.org/10.2308/accr-50480>
- Schmidt, G. B. (2019). The need for goal-setting theory and motivation constructs in Lean management. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 251–254.

<https://doi.org/10.1017/iop.2019.48>

- Sharma, A. (2017). *Emergence of team engagement under time pressure : role of team leader and team climate*. 23(3), 171–185. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0031>
- Tahili, M. H. (2018). The Effect of Public Service Motivation on Integrated Administration Services at District Level of Government. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 25(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i2.9827>
- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Wang, Y. (2018). *T HE INFLUENCE OF ORGANIZATION CULTURE ON MIDDLE - LEVEL MANAGERS ' CONTEXTUAL PERFORMANCE*. 18(2), 58–70.
- Xia, N., Ding, S., & Yuan, J. (2022). The impact of a challenging work environment: Do job stressors benefit citizenship behavior of project managers? *International Journal of Project Management*, 40(3), 205–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.01.007>
- Zain-ul-abidin, R., Qammar, R., Nadeem, S., & Farhan, H. (2020). Effect of Organization Culture on Public Sector *Organizational performance : A Effect of Organization Culture on Public Sector Organizational performance : A Case of Jordan*. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 4(5), 1–10.