



Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT.Cipta Kridatama Site KIM, Jambi

Tasya^{1*}, Marta Widian Sari², AI Elis Karlinda³

¹⁻³ Program Studi Manajemen, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: tadyasy047@gmail.com¹

Abstract. *This study aims to analyze the effect of organizational culture and transformational leadership on employee performance with work motivation as an intervening variable at PT. Cipta Kridatama Site KIM, Jambi. This research uses a quantitative approach with a survey method, and data were collected using a questionnaire distributed to 70 employees as respondents. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Square (PLS) approach through SmartPLS version 3. The results show that organizational culture does not have a positive and significant effect on work motivation and employee performance. On the other hand, transformational leadership has a positive and significant effect on work motivation and employee performance. Furthermore, work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation was not able to mediate the effect of organizational culture on performance, but it successfully mediated the effect of transformational leadership on employee performance. These findings indicate that the role of leaders in inspiring and supporting employees is crucial for improving organizational performance.*

Keywords: *Employee Performance; Leadership Impact; Organizational Culture; Transformational Leadership; Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Cipta Kridatama Site KIM, Jambi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 70 karyawan sebagai responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, namun mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam menginspirasi dan mendukung karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Dampak Kepemimpinan; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Ditengah persaingan global yang ketat, keterlibatan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia ,khususnya kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk meningkatkan kinerja tersebut, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang positif melalui budaya organisasi yang kuat serta menerapkan kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memperdayakan karyawan.

Budaya organisasi yang baik dapat membentuk rasa memiliki, loyalitas, dan perilaku kerja yang selaras dengan visi perusahaan, sedangkan kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong inovasi, meningkatkan semangat kerja, dan membangun komitmen karyawan. Namun, pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak saling bersifat langsung. Motivasi kerja sering kali menjadi faktor penting yang memediasi hubungan tersebut, karena karyawan dengan motivasi tinggi cenderung bekerja lebih produktif dan bertanggung jawab.

PT.Cipta Kridatama Site KIM,Jambi sebagai perusahaan pertambangan menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja karyawan yang konsisten dan optimal. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif. Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Berikut ini tabel yang menunjukkan data target dan realisasi yang dicapai pada PT.Cipta Kridatama Site KIM, Jambi tahun 2020-2024:

Tabel 1. Target dan Realisasi Kinerja Karyawan Pada PT. Cipta Kridatama Site KIM, Jambi tahun 2020-2024.

Tahun	Target	Realisasi	%
2020	150.000.00 Ton	81.870.00 Ton	54,58%
2021	170.000.00 Ton	64.940.00 Ton	38,20%
2022	170.000.00 Ton	68.952.00 Ton	40,56%
2023	200.000.00 Ton	173.240.00 Ton	86,63%
2024	250.000.00 Ton	242.925.00 Ton	97,17%

Berdasarkan tabel 1. Kinerja produksi PT.Cipta Kridatama Site KIM, Jambi selama periode 2020-2024 menunjukkan dinamika yang signifikan. Pada tahun 2020-2021, realisasi produksi berada jauh dibawah target akibat dampak pandemi COVID-19, cuaca ekstrem, serta beberapa kendala operasional seperti keterbatasan tenaga kerja, gangguan alat berat, dan penurunan jam kerja yang efektif. Serta faktor lain yang mempengaruhi yaitu kondisi pasar batubara global yang belum stabil juga turut mempengaruhi kebijakan produksi perusahaan.

Pada tahun 2022 kinerja produksi mulai mengalami perbaikan meskipun belum optimal, realisasi produksi menunjukkan peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya, seiring dengan mengembangkan penilaian tenaga kerja dan memanfaatkan alat berat. Namun, beberapa kendala teknis seperti perbaikan infrastruktur tambang dan efisiensi logistik masih menjadi faktor penghambat dalam pencapaian target produksi secara maksimal.

Peningkatan signifikan terjadi pada tahun 2023-2024, dimana realisasi produksi mendekati bahkan hampir mencapai target yang ditentukan. Keberhasilan ini didorong oleh peningkatan efisiensi manajemen operasional seperti penerapan indikator kinerja utama (KPI), optimalisasi peralatan tambang, serta penguatan pengelolaan sumber daya manusia dan keselamatan kerja(K3).

Dalam penelitian ini variabel dependen (Y) adalah Kinerja Karyawan dimana Kinerja Karyawan Menurut (Basirun et al., 2022), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Sugiono, 2024), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan keterampilan (Skill), kompetensi, kompetensi, motivasi, kepemimpinan, semangat, lingkungan kerja, dan proses organisasi.

Dalam penelitian ini variabel independen ada 2 yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2), dimana Budaya Organisasi (X1) menurut (Aziz et al., 2023), budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma, dan cara belajar orang-orang dimana organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakannya dengan organisasi lainnya. Menurut (Slahanti & Setyowati, 2022), budaya organisasi merupakan cara hidup dan gaya hidup dari sebuah organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi di PT.Cipta Kridatama Site KIM, Jambi diharapkan menjadi fondasi yang dapat membentuk perilaku karyawan dan dapat membentuk motivasi kerja mereka.

Adapun variabel independen kedua (X2) dari penelitian ini yaitu Kepemimpinan Transformasional dimana menurut (Supardi & Aulia Anshari, 2022) kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat dari diri seseorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor internal maupun eksternal. Menurut (Ferine et al., 2021), kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi terbentuknya motivasi individu untuk meraih sendiri namun diimbangi dengan sejalan dengan tujuan dalam organisasi. Peran seorang pemimpin terhadap pembentukan budaya dalam organisasi sangat krusial, pemimpin secara langsung maupun tidak langsung diyakini anggota organisasi sebagai contoh bagi mereka.

Dalam penelitian ini variabel intervening (Z) adalah Motivasi Kerja dimana Motivasi Kerja menurut (Nazila et al., 2024), motivasi kerja adalah emosi atau kekuatan yang mendorong pekerja untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Selain itu, motivasi kerja adalah semangat yang mendorong seseorang untuk bekerja keras demi mencapai hasil yang

terbaik (Sucipto, 2025). Motivasi kerja sendiri merupakan dorongan internal yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai hasil yang optimal.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja karyawan yang diduga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan temuan mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengelolah hasil yang lebih komperhensif.

Fenomena yang terjadi pada PT.Cipta Kridatama Site KIM, Jambi menunjukkan dinamika yang menarik terkait hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Sebagai salah satu perusahaan kontraktor pertambangan yang beroperasi dibawah tekanan target produksi, keselamatan kerja, dan efisiensi oprasional, perusahaan ini dituntut untuk memiliki sumberdaya manusia yang berkinerja tinggi dan adaptif terhadap perubahan.

Rencana pemecahan masalah dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkaji secara empiris pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei. Serta analisis data dilakukan menggunakan Structura Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Tujuan peneliti ini adalah untuk menganalisis dan mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT.Cipta Kridatama Site KIM, Jambi.

2. KAJIAN TEORITIS

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi dasar yang dianut oleh semua anggota organisasi dan dijadikan pedoman dalam cara berpikir dan bertindak. Budaya organisasi sangat penting dalam membentuk cara kerja karyawan karena nilai-nilai yang dianut oleh organisasi akan memengaruhi bagaimana karyawan bekerja sama, memutuskan hal-hal, dan menyelesaikan tugas-tugas mereka. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menyelaraskan tujuan antara individu dan organisasi, meningkatkan rasa

memiliki, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal demi mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah cara memimpin yang fokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pengikutnya agar mereka bersedia melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memperhatikan pencapaian tujuan dalam waktu singkat, tetapi juga mengembangkan kemampuan, inovasi, dan semangat kerja karyawan. Melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individu, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, baik dalam hal kualitas maupun jumlah, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan menunjukkan sejauh mana seseorang berhasil menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya bergantung pada kemampuan dan keterampilan seseorang, tetapi juga dipengaruhi oleh semangat kerja, cara memimpin, serta budaya kerja di dalam perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam atau luar yang membuat seseorang ingin dan bersedia menggunakan kemampuan, tenaga, serta waktu mereka untuk menyelesaikan tugas dan menjalani tanggung jawab kerja. Motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih semangat bekerja, lebih taat aturan, dan lebih tanggung jawab. Faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, kesempatan berkembang, dukungan pimpinan, serta budaya organisasi yang kondusif memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hubungan Antarvariabel dan Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional sangat berkaitan dengan semangat bekerja dan hasil kerja karyawan. Budaya organisasi yang baik dan positif bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga membuat semangat kerja karyawan lebih meningkat. Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti mampu mendorong motivasi kerja melalui memberikan inspirasi, dukungan, dan kepercayaan kepada bawahan. Motivasi kerja yang tinggi berperan penting

dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja bisa menjadi variabel yang menghubungkan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap hasil kerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel, yaitu pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel pengantar. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini fokus pada pengujian hipotesis melalui pengukuran variabel secara numerik dan analisis statistik, sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan yang objektif dan dapat diukur.

Penelitian dilakukan di PT Cipta Kridatama Site KIM, Jambi, karena perusahaan tersebut memiliki karakteristik organisasi yang relevan dengan variabel yang diteliti, khususnya dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di sektor pertambangan. Pengumpulan data dilakukan tahun 2025, mencakup beberapa tahap seperti persiapan alat ukur, memberikan kuesioner kepada orang yang dituju, serta mengolah dan menganalisis hasil data penelitian. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT. Cipta Kridatama Site KIM, Jambi yang masih bekerja selama periode penelitian, termasuk karyawan operasional dan administratif. Teknik pengembangan sampel menggunakan sampel jenuh. Karena penelitian ini memiliki jumlah populasi yang cukup kecil dan terbatas, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua anggota populasi tersebut, yaitu sebanyak 70 responden. Jumlah tersebut sudah memenuhi syarat kecukupan sampel untuk melakukan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* yang menggunakan *metode Partial Least Square (PLS)*.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang terstruktur, disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan (Sugiyono & Jjj, 2023). Semua item pertanyaan diukur menggunakan skala Likert dengan lima tingkat. Kualitas instrumen dievaluasi melalui pengujian validitas dan reliabilitas, yang mencakup uji validitas konvergen dengan melihat nilai outer loadings dan average variance extracted (AVE), serta uji reliabilitas konstruk melalui nilai composite reliability dan Cronbach's alpha. Pengumpulan data dijalankan dengan cara memberikan kuesioner secara langsung kepada para responden sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditentukan dalam penelitian.

Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Tahapan analisis mencakup pengujian model pengukuran (*Outer Model*), pengujian *model struktur* (*Inner Model*), serta pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* Versi 3, dan uji signifikan hubungan antarvariabel dilakukan dengan metode *Bootstrapping* pada tingkat signifikansi 0,7%.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

PT. Cipta Kridatama Site KIM, Jambi adalah salah satu bagian dari PT. Cipta Kridatama, sebuah perusahaan kontraktor pertambangan yang terkenal di Indonesia, yang bergerak di bidang pertambangan batu bara secara terintegrasi. PT Cipta Kridatama didirikan pada 8 April 1997 dan menjadi bagian dari grup Tiara Marga Teakindo. Perusahaan ini bergerak dalam berbagai bidang, mulai dari perencanaan tambang hingga pen rehabilitas pascatambang. Site KIM, Jambi beroperasi di area izin usaha pertambangan yang dimiliki oleh PT Kuansing Inti Markur di Provinsi Jambi. Dalam menjalankan operasionalnya, PT. Cipta Kridatama Site KIM, Jambi fokus pada pencapaian target produksi yang tinggi sekaligus memperhatikan aspek keselamatan kerja, efisiensi operasional, dan keberlanjutan lingkungan. Keberhasilan mencapai target sangat tergantung pada kualitas orang-orangnya, sehingga menerapkan budaya kerja yang baik, kepemimpinan yang mampu mengubah, serta semangat kerja yang tinggi menjadi fokus utama untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan ini dianggap cocok sebagai objek penelitian untuk mempelajari pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel yang berperan di antara keduanya.

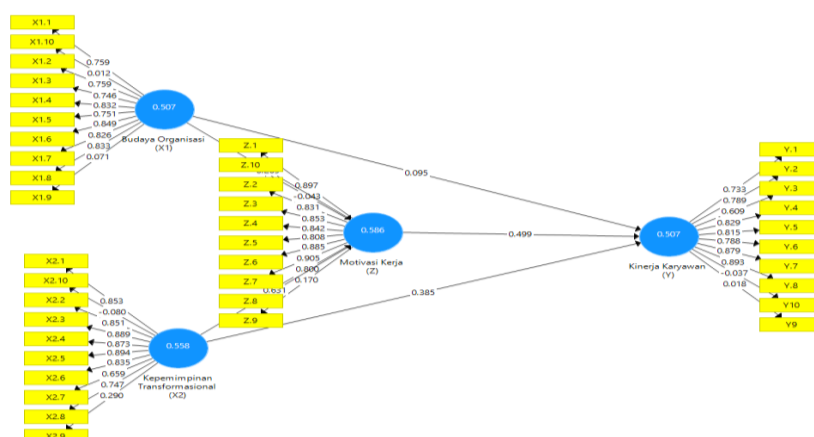
Validitas Convergen (Convergent Validity)

Konvergen validity digunakan untuk mengetahui apakah alat penelitian mampu mengukur hal yang sebenarnya dimaksudkan. *Validitas konvergen* dari model luar dinilai berdasarkan pada loadings faktor indikator-indikator yang mengukur konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Validitas suatu konstruk atau variabel dapat dinilai dengan melihat Outer Loadings dari setiap konstruk atau variabel tersebut. Sebuah item atau butir pertanyaan dianggap valid jika memiliki nilai korelasi atau nilai validitas konvergen lebih dari 0,7. Namun menurut (Arifin, 2025), pada tahap pengembangan korelasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Jika nilai outer loading tersebut sepanjang

skor AVE atau *communality indikator* tersebut > 0,5. dalam penelitian ini batasan nilai-nilai *convergent validity* adalah > 0,70 untuk dapat dikatakan valid. Dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Pengujian Outer Model (Structural Model) Sebelum Eliminasi

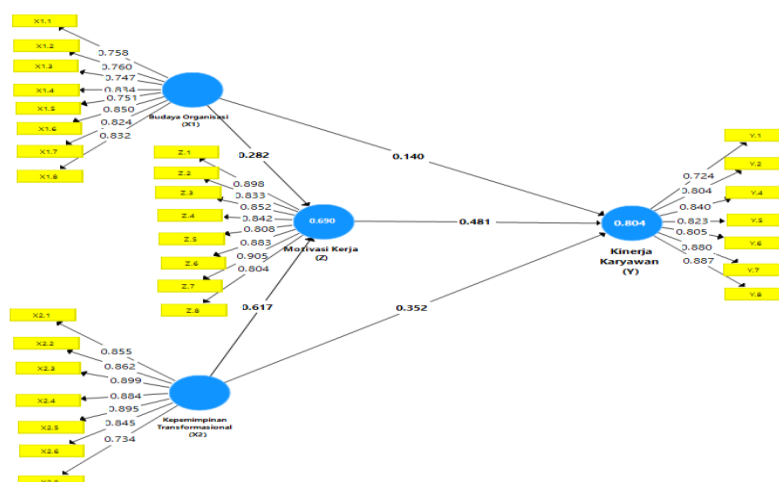
Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan smartPLS, diperoleh nilai korelasi antar item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Outer Loadings Sebelum Eliminasi.

Pengujian Outer Model (Structural Model) Setelah Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai korelasi antar variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. Hasil Outer Loadings Setelah Eliminasi.

Penilaian Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validity suatu konstruk atau variabel juga dapat *dinilai Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh variabel :

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI _(X1)	0.921	0.926	0.935	0.644
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL _(X2)	0.940	0.943	0.950	0.706
KINERJA KARYAWAN _(Y)	0.921	0.926	0.937	0.680
MOTIVASI KERJA _(Z)	0.947	0.948	0.956	0.729

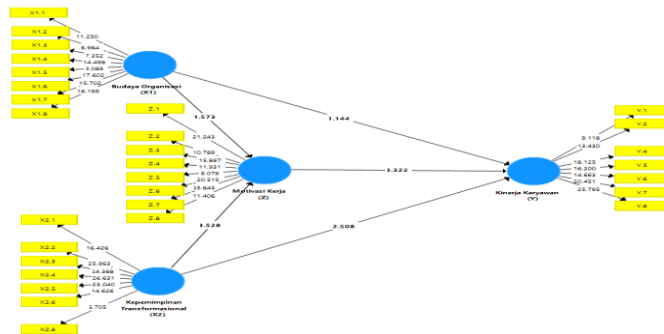
Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted (AVE).

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS 3, Tahun 2026

Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk atau variabel diatas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* diatas 0.50 kriteria yang direkomendasikan.

Pengujian Inner Model (Structural Model)

Model structural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen.



Gambar 4. Structural Model Inner.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menjawab masalah dalam penelitian ini, yaitu hubungan antara konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 atau tingkat signifikansi 5%. Jika nilai t-statistik/t-hitung lebih kecil dari t-tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, maka H0 ditolak. Namun, jika t-statistik/t-hitung lebih besar dari t-tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, maka Ha diterima. Berikut hasil output SmartPLS, yang menampilkan output estimasi untuk pengujian model struktur.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil pengukuran data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien budaya organisasi 1.574 yang merupakan besarnya pengaruh yang dapat diberikan konstruk ini terhadap motivasi kerja. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau tidak, maka perbandingan antara nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $1.574 < 1,96$ nilai p-values $0.099 > 0.05$ oleh karena itu H_0 Diterima dan H_1 ditolak.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil pengujian data menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien Kepemimpinan Transformasional 3.528 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap Motivasi Kerja. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik > t-tabel 1.96 pada alpha 5%. Dimana jika nilai t- statistik > t- tabel 1,96 pada alpha 5% atau $3.528 > 1,96$ nilai p-value $0.000 < 0,05$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_2 diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian data menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien Budaya Organisasi 1.144 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik > t-tabel 1.96 pada alpha 5%. Dimana jika nilai t- statistik > t- tabel 1,96 pada alpha 5% atau $1.144 < 1,96$ nilai p-value $0.227 > 0.05$ oleh karena itu H_0 Diterima dan H_3 ditolak.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian data menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien Kepemimpinan Transformasional 2.508 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik > t-tabel 1.96 pada alpha 5%. Dimana jika nilai t- statistik > t- tabel 1,96 pada alpha 5% atau $2.508 > 1,96$ nilai P-Value $0.015 < 0.05$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Pengaruh Motivasi Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian data menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien motivasi kerja 3.322 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik > t-tabel 1.96 pada alpha 5%. Dimana jika

nilai t- statistik > t- tabel 1,96 pada alpha 5% atau $3.322 > 1.96$ nilai P-value $0,001 < 0,05$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_5 diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Kerja (Z)

Nilai koefisien original sampel sebesar 0.136 artinya terdapat nilai positif antara hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Nilai t-statistik < t-tabel 1,96 atau $1.541 < 1.96$ nilai P-Value $0.125 > 0.05$ H_0 Diterima dan H_6 ditolak.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Kerja (Z)

Nilai koefisien original sampel sebesar 0.297 artinya terdapat nilai positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Nilai t-statistik < t-tabel 1,96 atau $2.442 > 1.96$ nilai P-Value $0.015 < 0.05$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_7 diterima.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak terlalu besar terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan, sehingga peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan masih belum bisa dirasakan dengan baik. Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak positif dan nyata terhadap semangat kerja serta prestasi karyawan, baik langsung maupun melalui semangat kerja yang bertindak sebagai faktor penghubung. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan yang berhasil lebih tergantung pada peran pemimpin yang bisa memberi inspirasi, dukungan, dan kesempatan berkembang bagi karyawan, daripada pada penerapan budaya organisasi yang terkesan formal. Oleh karena itu, disarankan bagi instansi untuk mengevaluasi dan memperkuat implementasi nilai-nilai budaya organisasi agar lebih kontekstual dan dirasakan secara nyata oleh karyawan, serta mempertahankan dan meningkatkan praktik kepemimpinan transformasional untuk mendorong motivasi dan kinerja yang berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah variabel dan pendekatan yang digunakan, sehingga hasilnya perlu diinterpretasikan secara hati-hati dalam upaya generalisasi. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel lain yang berkaitan, memperluas objek penelitian dan jumlah sampel, serta menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar bisa memahami lebih lengkap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan hasil kerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Arifin, M. B. U. B. (2025). Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan. In *Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan* (Issue January). <https://doi.org/10.21070/2018/978-602-5914-19-5>
- Aziz, S., Huda, N., Kurniawan, L. A., & Artikel, R. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Info Artikel Abstrak*. 337–340.
- Basirun, R., Mahmud, A., Syahnur, M. H., & Prihatin, E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 5(4), 337–348. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i4.551>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Nazila, F. I., Respati, H., & Natsir, M. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja , Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang*. 8(2), 125–133.
- Slahanti, M., & Setyowati, A. (2022). Kepemimpinan Transformatif Dalam Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 23(2), 108–119. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v23i2.16119>
- Sucipto, R. H. (2025). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja*. 2(c), 42–51.
- Sugiono. (2024). Pentingnya Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado. *E-Journal.Unsrat.Ac.Id*, 1–10.
- Sugiyono, K., & Jjj, M. (2023). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue March). <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2017). Manajemen kinerja (5th ed.). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2018). Sumber daya manusia dan produktivitas kerja. Bandung: Mandar Maju.