Jurnal Kajian Ilmu Manajemen
Vol. 5 No.3 September 2025, hlm. 225–232
https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Sasa Inti Gending

Ade Rizaldi Hidayatullah[1], Helmi Buyung Aulia Safrizal[2]
[1,2] Universitas Trunojoyo Madura

INFO ARTIKEL

Keywords:

Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance, SEM-PLS, PT Sasa Inti.

Abstract

The purpose of this research is to ascertain how corporate culture and transformational leadership style affect worker motivation and performance enhancement. A proportionate stratified random selection technique was used to select 93 respondents from among the 1,200 employees of PT. Sasa Inti Gending, the study's population. A 5-point Likert scale questionnaire was used to collect the data, and SmartPLS software was used to analyze the results using the Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Square (PLS). According to the study's findings, transformational leadership and a favorable corporate culture significantly boost workers' motivation for their jobs. Additionally, work motivation plays a mediating role in the interaction between organizational culture and transformational leadership on employee performance and has a major impact on enhancing employee performance. Strategic implications for human resource management are provided by this study, particularly with regard to initiatives to enhance employee performance through the development of optimal work motivation, the implementation of an inspirational leadership style, and the building of organizational culture.

✉ Penulis Korespondensi*
Helmi Buyung Aulia Safrizal

Email:
helmi.safrizal@trunojoyo.ac.id

P-ISSN: 2775-3093
E-ISSN: 2797-0167

DOI : 10.21107/jkim.v%vi%i.31451

PENDAHULUAN

Tingginya tingkat persaingan bisnis seiring dengan perkembangan globalisasi, mengharuskan perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan agar tetap kompetitif. Karyawan selalu menjadi bagian tak terpisahkan dari segenap sumber daya internal organisasi, mereka berperan sebagai bagian utama yang menentukan eksistensi serta kontribusinya guna mewujudkan tujuan organisasi secara optimal (Inggira et al., 2021). Kinerja karyawan merupakan elemen krusial yang perlu menjadi perhatian utama organisasi, sebab kinerja karyawan dapat menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya (Auliana & Saladin Ghalib, 2024), lebih lanjut hal juga sebagai tahapan pencapaian prestasi kerja (Safrizal et al. 2020a; Safrizal et al., 2020b).

Berdasarkan wawancara pada 9 April 2025 dengan Ibu Ayu selaku Supervisor HR, ditemukan bahwa di PT Sasa Inti masih terjadi penurunan produktivitas karyawan, ketidaktercapaian target, kualitas kerja yang belum sesuai standar, serta pelanggaran prosedur

seperti keterlambatan, sabotase, dan tidak menggunakan alat K3. Budaya organisasi menjadi elemen penting yang turut berdampak terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Feri et al., (2020) budaya organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, prinsip, tradisi, serta kebiasaan yang diterapkan secara kolektif serta memengaruhi tindakan para anggota ketika menjalankan aktivitas organisasi. Budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai pedoman bagi karyawan dalam bertindak, tetapi juga membentuk identitas bersama yang menyatukan setiap elemen dalam organisasi (Wicaksono & Turangan, 2024).

Budaya organisasi di PT Sasa Inti menekankan saling menghormati, keterbukaan, dan lingkungan kerja positif. Namun, banyak karyawan belum memahami nilai-nilai tersebut, yang tercermin dari tingginya turnover tahunan. Menurut Supervisor HR, Ibu Ayu, salah satu penyebabnya adalah lingkungan kerja dan komunikasi yang buruk, mencerminkan rendahnya kolaborasi dan solidaritas antar karyawan, serta keengganan menyampaikan ide kepada atasan.

Selain budaya perusahaan, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja pekerja. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai efektif karena mampu menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi individu dalam organisasi (Ambarwati et al., 2024). Pemimpin transformasional memotivasi anggota tim untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, serta memberikan pengaruh positif yang mendalam (Lismiatun, 2018). Kepemimpinan ini juga memperkuat motivasi internal dan semangat kerja, baik bagi pemimpin maupun pengikutnya (Nguyen et al., 2023), serta turut mengembangkan keterampilan karyawan (Prochazka et al., 2017).

Kepemimpinan di PT Sasa Inti menyediakan pelatihan dan sosialisasi sebagai bentuk pengembangan karier, namun pelatihan hanya intensif bagi karyawan baru, sementara karyawan senior hanya mendapatkannya sekitar dua tahun sekali. Minimnya intensitas pelatihan ini menghambat pengembangan kemampuan karyawan. Selain itu, penilaian kinerja yang dilakukan dua tahun sekali dapat menurunkan motivasi karena kurangnya pengakuan jangka pendek serta lambatnya respons terhadap perubahan kebutuhan karyawan. Sosialisasi untuk meningkatkan kinerja juga hanya dilakukan melalui pamflet tanpa komunikasi langsung, sehingga penyampaian informasi menjadi kurang efektif.

Salah satu elemen penting yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Karena motivasi mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya terbaiknya guna mencapai tujuan perusahaan, budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang kompeten tidak dapat menghasilkan kinerja optimal tanpanya (Galantika et al., 2023).

Fenomena rendahnya motivasi kerja karyawan di PT Sasa Inti tercermin dari tingginya tingkat turnover tahunan, menurunnya produktivitas, serta tidak tercapainya target perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Ayu selaku Supervisor HR, hal ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti kompensasi yang kurang memadai, lingkungan kerja yang kurang mendukung, terbatasnya peluang pengembangan karir, serta rendahnya rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

PT Sasa Inti Gending adalah perusahaan manufaktur makanan dan bumbu yang terletak di Probolinggo, Jawa Timur. Perusahaan ini memiliki peran penting dalam perekonomian daerah dan terus berkembang di pasar domestik maupun internasional. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya fokus pada aspek teknis dan operasional. Kajian tentang budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja di perusahaan ini masih terbatas.

Oleh karena itu, dengan mengkaji topik yang jarang dipelajari, yaitu dampak budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi, studi ini berupaya untuk memperluas wawasan. Merancang strategi sumber daya manusia yang sukses untuk secara konsisten meningkatkan kinerja bisnis dan daya saing membutuhkan pemahaman tentang elemen-elemen ini.

METODE PENELITIAN

Untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan berupa data primer dari kuesioner dan wawancara, serta data sekunder yang dikumpulkan dari sumber terpercaya seperti jurnal ilmiah. Penelitian ini dilakukan di PT. Sasa Inti Gending, yang mempekerjakan 1.200 orang. Untuk menjamin representasi proporsional dari setiap divisi, sampel penelitian terdiri dari 93 responden yang dipilih menggunakan rumus Slovin dan pendekatan pengambilan sampel acak berstrata proporsional.

Metode Partial Least Square (PLS) dari Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk menganalisis data. Pendekatan SEM-PLS dipilih karena tingkat fleksibilitasnya yang tinggi, kemampuannya untuk menangani model yang rumit, dan penggunaannya yang luas dalam domain ilmu sosial, manajemen, dan ekonomi.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan sejumlah indikator yang merepresentasikan masing-masing konstruk sebagai berikut: (1) Budaya organisasi diukur melalui enam indikator, yaitu: kemampuan karyawan dalam mencurahkan seluruh potensinya, kemampuan untuk berinovasi dalam bekerja, pemahaman terhadap tujuan pekerjaan, sikap keterbukaan, optimisme dalam bekerja, serta kualitas hubungan antara karyawan dan manajemen. (2) Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, aktivasi intelektual, dan pertimbangan individual. (3) Motivasi kerja tersusun dari dua aspek: motivasi intrinsik, yang meliputi penghargaan terhadap individu, tanggung jawab dalam bekerja, kemajuan karier, dan kesempatan untuk berkembang; dan motivasi ekstrinsik, yang mencapai kedamaian (upah), kondisi kerja yang mendukung, dan kualitas hubungan interpersonal antar karyawan. (4) Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan lima indikator: kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, efektivitas dalam bekerja, dan derajat kemandirian dalam melaksanakan tugas tanpa ketergantungan yang tinggi terhadap orang lain.

HASIL

Analisis pengukuran model *(outer model)*

Untuk menentukan seberapa akurat dan konsistennya indikator dalam suatu alat penelitian mencerminkan konstruk yang diuji, model luarnya adalah model pengukuran. Dalam penelitian konfirmatori, suatu indikator dianggap memiliki validitas yang baik jika nilai faktor pemuatannya lebih dari 0,7 untuk mengevaluasi validitas konvergen. Meskipun demikian, tingkat faktor pemuatan dalam rentang 0,6 hingga 0,7 masih sesuai untuk studi eksploratori. Selain itu, validitas konvergen diukur menggunakan metrik Average Variance Extracted (AVE), yang memiliki nilai ambang minimum 0,5. Lebih dari 50% varians dalam konstruk yang diukur dapat dijelaskan oleh indikator jika nilai AVE-nya lebih dari 0,5 (Ghozali & Latan, 2015).

Analisis nilai pemuatan silang digunakan untuk memverifikasi validitas diskriminan; setiap indikator harus memiliki nilai pemuatan untuk konstruk yang diukurnya yang lebih tinggi daripada konstruk lainnya; idealnya, nilai ini harus lebih besar dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Selain itu, dengan membandingkan nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, maka validitas diskriminan tersebut dikatakan memadai jika nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain dalam model.

Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* adalah dua teknik untuk menilai konsistensi reliabilitas konstruk, yang ditentukan oleh indikasi reflektif dalam suatu konstruk. Jika kedua nilai tersebut lebih tinggi dari ambang batas 0,70, konstruk tersebut dianggap memiliki reliabilitas yang kuat. Dengan kata lain, indikator dalam konstruk yang memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70 secara konsisten mengukur variabel yang sama dan reliabel sebagai alat ukur penelitian.

Pengujian outer model diulang pada keempat model karena masih terdapat nilai yang belum memenuhi kriteria. Oleh karena itu, item indikator yang tidak memenuhi kriteria dihapus, sehingga diperoleh gambaran hubungan antar konstruk yang lebih sesuai.

Table 1 Hasil Uji Validitas Konvergen dan Uji Reliabilitas

Variabel	Item Pengukuran	Loading Factor	AVE	Cronbach Alpha	Composite Reability
Budaya Organisasi	X1.10	0.907	0.783	0.972	0.975
	X1.11	0.902			
	X1.12	0.932			
	X1.2	0.884			
	X1.3	0.713			
	X1.4	0.904			

	X1.5	0.859			
Kepemimpinan Transformasional	X1.6	0.892	0.681	0.879	0.914
	X1.7	0.904			
	X1.8	0.896			
	X1.9	0.922			
	X2.1	0.737			
	X2.4	0.700			
	X2.5	0.870			
	X2.6	0.898			
	X2.7	0.899			
Kinerja Karyawan	Y4	0.838	0.699	0.914	0.933
	Y5	0.884			
	Y6	0.790			
	Y7	0.796			
	Y8	0.851			
	Y9	0.855			
Motivasi Kerja	Z10	0.829	0.653	0.911	0.929
	Z11	0.841			
	Z2	0.786			
	Z3	0.735			
	Z5	0.822			
	Z7	0.824			
	Z9	0.816			

Berdasarkan tabel diatas, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen (> 0,7 untuk loading factor, > 0,5 untuk AVE) dan reliabilitas konstruk (> 0,7 untuk Cronbach's Alpha dan Composite Reliability). Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel.

Table 2 Hasil Uji Validitas Diskriminan *(Fornell Lacker)*

	Budaya Organisasi (X1)	**Kepemimpinan Transformasional (X2)**	**Kinerja Karyawan (Y)**	**Motivasi Kerja (Z)**
Budaya Organisasi (X1)	**0.885**			
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0.773	**0.825**		
Kinerja Karyawan (Y)	0.798	0.763	**0.836**	
Motivasi Kerja (Z)	0.795	0.753	0.769	**0.808**

Berdasarkan tabel tersebut masing-masing konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga setiap indikator mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara spesifik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

2. Analisis model struktural *(inner model)*

Dalam model struktural, hubungan antar variabel dijelaskan oleh model internal. Persentase varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen diukur dalam penelitian ini menggunakan nilai R-kuadrat. Pengaruh yang tinggi umumnya ditunjukkan oleh nilai R square sebesar 0,67, pengaruh sedang sebesar 0,33, dan pengaruh lemah sebesar

0,19. Kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen meningkat seiring dengan nilai R square.

Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, termasuk melalui variabel mediasi. Nilai *original sample* menunjukkan arah hubungan antar variabel, sedangkan pengaruh dianggap signifikan apabila *t-statistic* > 1,64 (uji satu arah) dan *p-value* < 0,05, yang menandakan bahwa hasil tidak terjadi secara kebetulan.

Table 3 Hasil model struktural *(inner model)*

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P Value	Hasil Pengujian/Sig	R Square
Budaya Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0.529	5.959	0.000	Signifikan	0.680
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.345	3.825	0.000	Signifikan	
Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.378	4.151	0.000	Signifikan	0.712
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.271	2.551	0.005	Signifikan	
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan(Y)	0.265	2.543	0.006	Signifikan	
Budaya Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.140	2.271	0.012	Signifikan	
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.091	2.047	0.020	Signifikan	

Berdasarkan temuan tabel, model struktural memiliki potensi prediktif yang baik, terbukti dari nilai R-kuadrat sebesar 0,712 untuk kinerja karyawan dan 0,680 untuk motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model relevan dengan konteks penelitian dan dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen secara signifikan.

Setiap interaksi langsung dalam model menunjukkan hasil yang signifikan dan positif. Meskipun motivasi kerja memiliki dampak besar terhadap kinerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional telah terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Nilai sampel asli yang positif, *t-statistic* lebih besar dari 1,64, dan *p-value* kurang dari 0,05 semakin menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Artinya, semakin efektif budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan diterapkan, semakin termotivasi karyawan dalam bekerja, yang akan berujung pada kinerja karyawan yang lebih baik.

PEMBAHASAN

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Dengan *t-statistic* 4,151, lebih dari 1,64, dan *p-value* 0,000, lebih dari 0,05, temuan analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat seiring dengan kuatnya budaya organisasi yang diterapkan. Hasil ini mendukung pernyataan Robbins dan Coulter dalam Feri et al., (2020) bahwa perilaku dan sikap individu di tempat kerja secara signifikan dipengaruhi oleh budaya perusahaan, yang merupakan seperangkat nilai, konvensi, dan keyakinan bersama.

Di PT. Sasa Inti Gending, meskipun nilai seperti saling menghormati dan keterbukaan telah ditanamkan, masih terdapat masalah seperti rendahnya kepatuhan prosedural, turnover tinggi, dan komunikasi yang kurang efektif. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi melalui pelatihan dan komunikasi internal yang efektif diharapkan dapat membentuk budaya kerja yang kuat, meningkatkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan substansial terhadap kinerja karyawan di PT. Sasa Inti Gending. Temuan ini mendukung pernyataan Bass & Riggio dalam Prochazka et al., (2017) bahwa kinerja karyawan yang lebih tinggi biasanya didorong oleh pemimpin yang dapat menginspirasi dan memperhatikan kebutuhan setiap individu..

Penelitian ini juga konsisten dengan Auliana & Saladin Ghalib, (2024) serta Putra & Dewi, (2019) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan produktivitas. Mengingat keterbatasan pelatihan dan komunikasi di perusahaan, hasil ini menegaskan perlunya perubahan menuju kepemimpinan yang lebih komunikatif dan membangun semangat kolektif.

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

Dengan *t-statistic* sebesar 5,959, *p-value* sebesar 0,000, dan nilai sampel asli sebesar 0,529, temuan studi ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara signifikan dan positif memengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal ini menyiratkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan meningkat seiring dengan kekuatan dan konsistensi penerapan budaya organisasi. Hasil ini konsisten dengan teori Herzberg, yang menyoroti peran penting cita-cita organisasi dan elemen lingkungan kerja dalam mendorong motivasi intrinsik individu.

Penelitian sebelumnya oleh Auliana & Saladin Ghalib, (2024) serta Inggira et al., (2021) turut mendukung hubungan tersebut. Di PT. Sasa Inti, lemahnya pemahaman budaya kerja berdampak pada rendahnya komunikasi dan keterlibatan, sehingga menurunkan motivasi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan membentuk budaya kerja inklusif melalui forum diskusi dan sistem penghargaan berbasis nilai perusahaan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

Temuan studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi peningkatan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka (sampel asli = 0,345; *t-statistic* = 3,825; *p-value* = 0,000). Pemimpin yang memotivasi, kreatif, dan berempati dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan studi Auliana & Saladin Ghalib, (2024) dan Lango et al., (2024), yang menyoroti pentingnya dukungan, kepercayaan, dan komunikasi yang baik dari pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja. Di PT. Sasa Inti Gending, rendahnya motivasi disebabkan oleh kurangnya arahan dari atasan, sehingga disarankan agar pemimpin lebih aktif menjalin hubungan melalui pelatihan empatik dan umpan balik yang membangun.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil temuan motivasi menunjukkan bahwa tingginya semangat kerja karyawan berkontribusi pada peningkatan kualitas dan capaian kinerja karyawan di PT Sasa Inti Gending (original sample = 0,265; t = 2,543; p = 0,006). Hal ini menggarisbawahi bahwa motivasi kerja yang tinggi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas serta membentuk sikap tanggung jawab yang lebih kuat dalam pelaksanaan tugas. Sesuai temuan Widarko & Anwarodin, (2022), motivasi terbagi menjadi intrinsik dan ekstrinsik, yang jika keduanya terpenuhi, akan meningkatkan semangat kerja. Paais & Pattiruhu, (2020) juga menegaskan bahwa motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan tindakan individu. Di PT Sasa Inti Gending, rendahnya motivasi dipicu oleh gaji yang tidak sesuai, terbatasnya pengembangan karier, dan minimnya penghargaan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan mengembangkan sistem penghargaan, jalur karier yang jelas, dan meningkatkan partisipasi karyawan.

Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Menurut temuan studi, kinerja karyawan dan budaya organisasi berkaitan erat dalam hal motivasi kerja. Dengan kata lain, budaya perusahaan yang positif tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik, namun akan berdampak lebih optimal apabila disertai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Temuan ini didukung oleh Putra & Dewi, (2019) serta Saluy et al., (2022) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan mediator krusial dan penggerak utama dalam mengubah nilai budaya menjadi perilaku kerja produktif. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang dan menerapkan budaya kerja yang kuat dan konsisten yang mampu meningkatkan motivasi melalui penghargaan, pengakuan, partisipasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Singkatnya, motivasi berfungsi sebagai mediator dan penguat dampak budaya organisasi terhadap kinerja.

Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja menjadi mediator signifikan antara kepemimpinan transformasional inspiratif mampu meningkatkan motivasi yang berdampak positif pada kinerjakaryawan. Seorang pemimpin yang mampu memotivasi, memberikan seluruh perhatian kepada setiap orang, dan mendorong pertumbuhan pribadi, tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang selanjutnya mendorong pencapaian kinerja optimal (Inggira et al., 2021);(Fathiyah et al., 2022). Di PT. Sasa Inti Gending, kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan strategi peningkatan motivasi seperti pengakuan kinerja, komunikasi efektif, peluang karier, dan lingkungan kerja yang suportif menjadi solusi strategis untuk mengatasi tantangan produktivitas dan menurunnya semangat kerja.

SIMPULAN

Penelitian ini melibatkan 93 karyawan PT. Sasa Inti Gending dan dianalisis menggunakan pendekatan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan dan kinerja karyawan berkorelasi positif dengan budaya perusahaan yang kuat. Budaya kerja yang terintegrasi dengan baik, melalui pemahaman dan penerapan nilai-nilai perusahaan, mampu mendorong semangat, tanggung jawab, dan kualitas kerja individu. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh signifikan. Kepemimpinan yang memberikan inspirasi, perhatian terhadap individu, serta mendorong pemikiran kritis, berkontribusi pada pengembangan praktik kerja yang lebih kooperatif dan efektif di tempat kerja.

Studi ini menunjukkan bahwa peningkatan antusiasme karyawan di tempat kerja memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Kapasitas individu untuk mencapai kinerja di dalam organisasi meningkat seiring dengan tingkat motivasinya. Selain itu, motivasi kerja juga berperan sebagai perantara penting dalam menjembatani hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak akan maksimal apabila tidak didukung oleh dorongan motivasi internal yang kuat dari setiap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ambarwati, P., Bachtiar, M., & Muslihah, E. (2024). Pengertian Pemimpin, Manajer, Kepemimpinan, Peran dan Fungsi Kepemimpinan Serta Kepemimpinan yang Efektif dalam Lembaga Pendidikan. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *7*(11), 12511–12516. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i11.6171

Auliana, & Saladin Ghalib. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening(Studi Kasus Bank Mandiri Divisi Commercial Banking Kota Banjarmasin). *JURNAL BISNIS DAN PEMBANGUNAN*, *13*(1), 49–62. https://doi.org/10.20527/rv779k19

Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, *22*(3), 2269. https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057

Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *4*(1), 134–151.

Galantika, G., Prastyadewi, M. I., & Adhika, I. N. R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Soka Minimarket Badung. *VALUES*, *4*(1), 217–227.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*, *4*(1), 35–46.

Inggira, C. K., Suryanto, S., & Windijarto, W. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *5*(1), 195. https://doi.org/10.32493/JJSDM.v5i1.13158

Lango, R. K., Sopiah, S., & Syihabudhin, S. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation and Organizational Culture as Mediating Variables. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, *9*(2), 973–986.

Lismiatun, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Peran Mediasinya (Studi Pada Karyawan PT. 3M Mining, Manufacturing, Mineshota Indonesia Departemen Supply Chain Operation). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *1*(3).

Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, *35*(4), 382–392. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(8), 577–588.

Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator. *Journal of Leadership Studies*, *11*(2), 22–33. https://doi.org/10.1002/jls.21518

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. https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.778

Safrizal, H. B. A., Eliyana, A., & Febriyanti, K. L. (2020). The Effect of Double Role Conflict (Work Family Conflict) on Female Worker's Performance with Work Stress as the Intervening Variable. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(10).

Safrizal, H. B. A., Eliyana, A., Firdaus, M., & Rachmawati, P. D. (2020). The effect of participatory leadership on performance through psychological empowerment and trust-in-supervisors. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(11), 1234-1246.

Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., & Endri, E. (2022). Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance. *WSEAS TRANSACTIONS ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, *18*, 662–670. https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63

Wicaksono, D. H., & Turangan, J. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *6*(4), 920–927. https://doi.org/10.24912/jmk.v6i4.32736

Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *2*(2), 123–138. https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207