

Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Work Behavior dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia

[The Role of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Work Behavior Motivation in Improving Employee Performance at PT. Quanta Sinergi Indonesia]

Ago Putra Marenigo¹⁾, Sumartik^{*,2)}

¹⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: agoputra21@gmail.com, sumartik1@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Work Behavior Motivation on Employee Performance at PT. Quanta Sinergi Indonesia. The research employed a quantitative approach using the total sampling technique, involving all 56 employees as respondents. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 3.0 software. The results indicate that Transformational Leadership and Organizational Culture have a positive and significant effect on employee performance, while Work Behavior Motivation shows a significant but negative relationship. Simultaneously, the three variables explain 78.2% of the variance in employee performance. These findings highlight the importance of implementing an inspiring leadership style, strengthening an adaptive organizational culture, and managing work motivation effectively to enhance employee performance in a professional service company such as PT. Quanta Sinergi Indonesia.*

Keywords - Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Behavior Motivation, Employee Performance

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Work Behavior terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Quanta Sinergi Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik total sampling, melibatkan seluruh 56 karyawan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Motivasi Work Behavior berpengaruh signifikan namun dengan arah negatif. Secara simultan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 78,2% variasi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang inspiratif, penguatan budaya organisasi yang adaptif, serta pengelolaan motivasi kerja yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan jasa profesional seperti PT. Quanta Sinergi Indonesia.*

Kata Kunci - Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Work Behavior, Kinerja Karyawan

I. PENDAHULUAN

Dinamika bisnis modern semakin lama semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu bersaing secara berkelanjutan. Globalisasi, perkembangan teknologi, serta perubahan regulasi menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan efektif. Dalam konteks ini, kinerja sumber daya manusia menjadi pusat perhatian dalam berbagai diskursus manajerial karena dianggap sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan strategis organisasi [1]. Banyak organisasi kini mengalihkan fokusnya dari sekadar pencapaian output menuju penguatan kualitas kerja melalui manajemen kepemimpinan, budaya perusahaan, dan pendekatan perilaku kerja [2]. Karyawan tidak lagi hanya dipandang sebagai alat produksi, melainkan sebagai aset strategis yang memerlukan pengelolaan terstruktur dan berkelanjutan. Terlebih dalam sektor jasa profesional seperti layanan legalitas, keberhasilan pelayanan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurasi, ketepatan waktu, serta pelayanan berkualitas tinggi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengelola secara cermat faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

PT Quanta Sinergi Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa legalitas yang melayani berbagai kebutuhan pendirian badan usaha, seperti CV dan PT, penyusunan laporan keuangan, perizinan usaha, serta layanan hukum lainnya. Dalam praktik operasionalnya, PT Quanta melayani klien dari berbagai sektor usaha, baik perorangan maupun lembaga, dengan standar pelayanan yang menuntut ketelitian administratif serta ketepatan hukum. Dalam kurun waktu enam bulan terakhir, perusahaan mengalami lonjakan jumlah klien dan volume pekerjaan, namun belum diimbangi dengan penambahan jumlah karyawan. Saat ini, perusahaan hanya memiliki 56 karyawan tetap yang harus mengelola ratusan dokumen legal tiap bulannya. Kondisi ini berimplikasi pada kinerja karyawan yang semakin tinggi, dan dalam jangka panjang dapat memengaruhi motivasi kerja, kepuasan, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada klien. Tantangan inilah yang mendorong pentingnya kajian mengenai sejauh mana faktor internal organisasi, khususnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan perilaku kerja, mampu menunjang peningkatan kinerja secara optimal di tengah tekanan kerja yang terus meningkat.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting yang mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi [3]. Kinerja yang baik tidak hanya ditunjukkan melalui volume output, tetapi juga melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian, kedisiplinan, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan [4]. Dalam konteks perusahaan jasa seperti PT Quanta Sinergi Indonesia, kinerja karyawan secara langsung memengaruhi kepuasan klien, reputasi perusahaan, serta tingkat retensi pelanggan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mendorong atau menghambat kinerja menjadi krusial untuk menjamin keberlanjutan pertumbuhan perusahaan. Salah satu pendekatan yang dapat ditempuh adalah dengan mengkaji secara empiris hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor internal organisasi yang dapat dimodifikasi, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi perilaku [5].

Berdasarkan data internal PT Quanta Sinergi Indonesia, terjadi peningkatan jumlah klien dari 120 pada bulan Januari menjadi 171 pada bulan Juni 2025. Dengan asumsi bahwa setiap klien memerlukan rata-rata tujuh hingga sembilan dokumen legal, maka total dokumen yang harus diselesaikan oleh 56 karyawan meningkat drastis dari 896 dokumen di Januari menjadi 1232 dokumen di bulan Juni. Berikut adalah tabel data sebagai gambaran kuantitas hasil kerja karyawan:

Tabel 1
Jumlah Klien dan Total Dokumen Diselesaikan oleh 56 Karyawan PT
Quanta Sinergi Indonesia
(Januari–Juni 2025)

No	Bulan/ Tahun	Jumlah Klien	Dokumen Diselesaikan/ Karyawan	Total Dokumen Diselesaikan	Target Dokumen Diselesaikan	Kuantitas Hasil Kerja
1.	Januari 2025	120	16	896	1120	80,00%
2.	Februari 2025	135	18	952	1120	85,00%
3.	Maret 2025	148	19	980	1120	87,50%
4.	April 2025	156	20	1008	1120	90,00%
5.	Mei 2025	163	21	1019	1120	91,00%
6.	Juni 2025	171	22	1030	1120	92,00%

Sumber : PT. Quanta Sinergi Indonesia

Jika dihitung secara persentase, kuantitas hasil kerja karyawan mengalami peningkatan bertahap dari 80,00% pada bulan Januari hingga mencapai 92,00% di bulan Juni, dengan total kenaikan sebesar 12,00% dalam kurun waktu enam bulan. Meskipun menunjukkan tren peningkatan yang positif, namun capaian tersebut belum mencapai target maksimal, yang menandakan adanya tantangan dalam mempertahankan dan mengoptimalkan produktivitas kerja karyawan secara keseluruhan. Fluktuasi angka kuantitas hasil kerja yang tidak mencapai 100% ini dapat mencerminkan adanya kesenjangan antara target yang ditetapkan dengan realisasi di lapangan, sehingga perlu dikelola secara strategis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penting dilakukan kajian mendalam terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, khususnya peran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi work behavior di lingkungan kerja PT Quanta Sinergi Indonesia.

Gaya kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan yang mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui pengaruh positif yang diberikan pemimpin kepada bawahannya [6]. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk melampaui target personal dengan membangun visi bersama, memberikan inspirasi, serta memperkuat rasa percaya diri [7]. Kepemimpinan yang mampu menciptakan keterikatan emosional dan intelektual antara karyawan dan perusahaan akan berdampak langsung pada peningkatan komitmen dan motivasi kerja [8]. Sebaliknya, apabila kepemimpinan yang diterapkan bersifat pasif, otoriter, atau kurang mampu memberikan inspirasi dan arahan yang jelas, maka karyawan cenderung kehilangan arah, merasa kurang dihargai, serta mengalami penurunan semangat kerja. Hal ini berpotensi menurunkan kualitas output serta menciptakan ketidakharmonisan

dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan studi empiris untuk membuktikan secara statistik sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan..

Selain faktor kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi fondasi penting dalam membentuk perilaku kerja yang efektif [9]. Budaya kerja yang kuat menciptakan nilai bersama yang menjadi pedoman bertindak bagi seluruh karyawan dalam menjalankan tugasnya [10]. Ketika budaya organisasi mendukung nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kerja tim, dan orientasi pada hasil, maka karyawan akan lebih terdorong untuk memberikan performa terbaiknya [11]. Budaya organisasi yang positif dapat memperkuat koordinasi antarunit kerja, mengurangi konflik, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Budaya yang terbentuk secara kolektif ini dapat menjadi alat kontrol sosial yang efektif, sehingga organisasi tidak perlu mengandalkan instruksi teknis yang terlalu birokratis [12]. Namun, apabila budaya organisasi tidak terarah, penuh ketidakjelasan nilai, atau bahkan mendorong praktik kerja yang negatif seperti saling menyalahkan dan minim kolaborasi, maka hal tersebut dapat melemahkan semangat kerja dan menurunkan kualitas kinerja karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, perlu ditelusuri lebih dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam kerangka kerja kuantitatif yang dapat memberikan kesimpulan berbasis data.

Motivasi work behavior merupakan bentuk dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk melakukan tugas-tugas kerjanya secara optimal [13]. Motivasi ini bisa bersumber dari kebutuhan pribadi, insentif finansial, pengakuan sosial, atau bahkan tantangan intelektual dalam menyelesaikan pekerjaan [14]. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih proaktif, tekun, dan inovatif dalam menghadapi berbagai situasi kerja [15]. Sebaliknya, apabila karyawan mengalami demotivasi karena kurangnya penghargaan, tekanan kerja berlebih, atau ketidakjelasan tujuan kerja, maka hal ini dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, serta tingginya tingkat turnover. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara empiris hubungan antara motivasi work behavior dan kinerja, guna memahami mekanisme psikologis dan sosial yang mendasari peningkatan maupun penurunan produktivitas di lingkungan kerja yang dinamis.

Berdasarkan penelitian terdahulu [16] membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya pada penelitian [17] terbukti bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat adanya ketidak-konsisten antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian [9] membuktikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Safitri membuktikan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [18]. Berdasarkan ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat adanya ketidak-konsisten antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian [19] membuktikan bahwa Motivasi work behavior memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian [20] membuktikan bahwa Motivasi work behavior berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat adanya ketidak-konsisten antara Motivasi work behavior terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa terdapat celah atau kesenjangan yang muncul berupa inkonsistensi hasil mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Work Behavior terhadap Kinerja Karyawan pada PT Quanta Sinergi Indonesia. Oleh karena itu peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian lanjutan guna mengeksplorasi keterbaruan apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh atau tidak. Peneliti mengidentifikasi adanya kesenjangan dalam hasil atau bukti penelitian yang ada (evidence gap) [21], ini mencerminkan ketidaksesuaian antara fenomena yang terjadi dengan hasil atau bukti yang ditemukan di lapangan dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa terjadi ketidakcocokan antara hasil penelitian sebelumnya, yang mendorong peneliti untuk melakukan riset atau kajian ulang.

Berdasarkan latar belakang naskah di atas maka peneliti akan melakukan penelitian secara detail dengan judul: “Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Work Behavior dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia”.

Rumusan Masalah :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Quanta Sinergi Indonesia?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Quanta Sinergi Indonesia?
3. Apakah Motivasi Work Behavior berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Quanta Sinergi Indonesia?

Pertanyaan Penelitian : Apakah Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Work Behavior berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Quanta Sinergi Indonesia?

Kategori SDGs : Penelitian ini relevan dengan upaya menciptakan pekerjaan layak dan meningkatkan produktivitas ekonomi, yang merupakan tujuan dari SDG 8. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

II. LITERATUR REVIEW

Kepemimpinan Transformasional (X1)

Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh [22] dan kemudian diperluas oleh [23] menjadi landasan teoretis utama dalam memahami hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas satu sama lain. Bass kemudian mengembangkan konsep ini menjadi model empat komponen utama: Idealized Influence (pengaruh ideal), Inspirational Motivation (motivasi inspirasional), Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual), dan Individualized Consideration (perhatian individual). Teori ini relevan dalam konteks PT. Quanta Sinergi Indonesia karena menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi karyawan melampaui kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan organisasional yang lebih besar. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dengan kuantitas hasil kerja tinggi, pemimpin transformasional dapat berperan sebagai katalis dalam meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan.

Gaya kepemimpinan memainkan peran vital dalam membentuk kinerja dan perilaku kerja karyawan [24]. Kepemimpinan transformasional muncul sebagai pendekatan yang sangat relevan dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh tuntutan perubahan [25]. Pemimpin transformasional adalah sosok yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mentransformasi cara berpikir dan bertindak bawahan agar melebihi ekspektasi organisasi [26]. Dalam konteks perusahaan jasa seperti PT. Quanta Sinergi Indonesia, pemimpin dengan gaya transformasional sangat dibutuhkan untuk membangun budaya kerja positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pelayanan terhadap klien. Pemimpin yang visioner dan adaptif berpotensi menumbuhkan loyalitas serta mendorong karyawan untuk berkinerja maksimal.

Menurut [27] dan [26] terdapat empat indikator terkait kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) Pengaruh ideal (*idealized influence*), sejauh mana pemimpin menjadi role model dan mendapatkan kepercayaan dari bawahannya.
- 2) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi yang menantang dan memotivasi karyawan.
- 3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dorongan kepada bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, serta mencari solusi inovatif terhadap permasalahan kerja.
- 4) Perhatian individual (*individualized consideration*), perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengembangan pribadi masing-masing anggota tim.

Budaya Organisasi (X2)

Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh [26] memberikan fondasi konseptual untuk memahami bagaimana nilai, norma, dan asumsi bersama membentuk perilaku organisasional. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai "pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal". Model Schein yang terdiri dari tiga tingkatan (artefak, nilai-nilai yang diyakini, dan asumsi dasar) menjelaskan bagaimana budaya dapat memengaruhi kinerja individu. Dalam konteks perusahaan jasa seperti PT. Quanta Sinergi Indonesia, budaya organisasi yang kuat dapat berfungsi sebagai mekanisme koordinasi informal yang mengurangi kebutuhan pengawasan langsung dan meningkatkan efisiensi kerja melalui internalisasi nilai-nilai bersama.

Budaya organisasi berperan sebagai fondasi yang membentuk karakter, perilaku, serta pola interaksi dalam organisasi [2]. Konsep ini mencakup sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang diyakini bersama oleh anggota organisasi, dan menjadi acuan dalam berperilaku [29]. Budaya organisasi merupakan hasil dari proses pembelajaran kolektif yang terjadi dalam waktu lama dan menjadi acuan dalam menghadapi masalah eksternal dan internal [30]. Dalam perusahaan jasa seperti PT. Quanta Sinergi Indonesia yang bergerak di bidang layanan legalitas, budaya kerja yang kohesif dan adaptif sangat penting untuk menjaga kepercayaan klien, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan integritas layanan yang diberikan. Budaya yang kuat juga menciptakan rasa memiliki dan identitas bersama dalam organisasi.

Menurut [27] dan [30] terdapat enam indikator utama budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi, sejauh mana organisasi mendukung ide baru dan keberanian dalam mengambil keputusan.
- 2) Perhatian Terhadap detail, menilai akurasi dan ketelitian dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Orientasi hasil, menyoroti fokus pada pencapaian output kerja dan efisiensi.
- 4) Orientasi pada orang, mencerminkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.
- 5) Orientasi tim, menilai derajat kolaborasi dan kerja sama antardepartemen.
- 6) Stabilitas, menggambarkan upaya organisasi dalam menjaga konsistensi struktur dan proses kerja..

Motivasi Work Behavior (X3)

Teori Motivasi Dua Faktor [28] dan Teori Hierarki Kebutuhan [29] merupakan grand theory yang relevan untuk memahami motivasi work behavior. Herzberg membedakan faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) yang meningkatkan kepuasan kerja dari faktor higiene (kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal) yang mencegah ketidakpuasan. Sementara itu, Maslow mengidentifikasi hierarki kebutuhan dari fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks penelitian ini, teori Herzberg terutama relevan untuk menjelaskan mengapa motivasi work behavior menunjukkan hubungan negatif dengan kinerja kemungkinan karena dominannya faktor higiene yang tidak terpenuhi atau ketidakseimbangan antara motivator intrinsik dan ekstrinsik di lingkungan kerja PT. Quanta Sinergi Indonesia.

Motivasi kerja atau work behavior motivation merujuk pada kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk berperilaku dalam cara tertentu dalam konteks pekerjaan [33]. Konsep ini sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena motivasi karyawan berkorelasi langsung dengan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas. Herzberg membagi motivasi kerja menjadi dua kategori, yaitu faktor motivator (achievement, recognition, responsibility) yang mendorong kinerja tinggi, serta faktor higiene (gaji, lingkungan kerja, hubungan antar pribadi) yang mencegah ketidakpuasan [34]. Dalam realitas kerja perusahaan legalitas seperti PT. Quanta Sinergi Indonesia, pemahaman tentang motivasi karyawan menjadi krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian target operasional dan kepuasan klien.

Menurut [25] dan [35] terdapat tiga indikator utama motivasi kerja yang mengacu pada:

- 1) Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), menunjukkan dorongan individu untuk menyelesaikan tugas dengan standar tinggi dan mencapai keberhasilan.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), berkaitan dengan hasrat untuk diterima dalam lingkungan sosial kerja serta menjaga hubungan interpersonal yang harmonis.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), mencerminkan keinginan individu untuk memengaruhi dan mengarahkan tindakan orang lain

Kinerja Karyawan (Y)

Model Kinerja Individu yang dikembangkan oleh [35] dan [36] memberikan kerangka komprehensif untuk memahami determinan kinerja. Campbell mengidentifikasi bahwa kinerja merupakan fungsi dari deklaratif pengetahuan, pengetahuan prosedural, dan motivasi. Model ini menekankan interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan untuk berkinerja (Ability-Motivation-Opportunity framework). Dalam konteks penelitian ini, teori kinerja membantu menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional (yang meningkatkan motivasi), budaya organisasi (yang menciptakan kesempatan), dan motivasi work behavior (sebagai penggerak) secara bersama-sama memengaruhi hasil kerja karyawan.

Kinerja karyawan menjadi aspek sentral yang tidak dapat diabaikan dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Setiap individu dalam organisasi memiliki peran strategis yang secara kolektif menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi perusahaan [38]. Dalam perspektif manajemen, kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya [4]. Dalam dinamika kerja modern, tantangan karyawan tidak hanya terletak pada pemenuhan target kerja, tetapi juga pada aspek adaptabilitas, kreativitas, dan kolaborasi lintas fungsi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap dimensi kinerja menjadi penting agar organisasi dapat merumuskan strategi peningkatan yang tepat sasaran.

Menurut [4] terdapat lima indikator utama dalam pengukuran kinerja karyawan yang mengacu pada :

- 1) Kualitas, menunjukkan seberapa baik output yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu organisasi.
- 2) Kuantitas, mengukur volume pekerjaan yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.
- 3) Ketepatan waktu, mencerminkan kemampuan individu menyelesaikan tugas secara tepat waktu.
- 4) Kehadiran, menggambarkan konsistensi dan kedisiplinan dalam kehadiran kerja.
- 5) Kemampuan kerjasama, menilai sejauh mana individu mampu bekerja secara sinergis dalam tim.

Hubungan Variabel

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui pengaruh positif terhadap komitmen dan motivasi kerja [39]. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan perkembangan individu dalam organisasi, seperti memberikan motivasi inspirasional, perhatian individual, serta stimulasi intelektual yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas [40]. Kepemimpinan transformasional juga dapat membangun loyalitas dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh [41]. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan performa karyawan melalui keterlibatan kerja dan komitmen emosional yang kuat terhadap

organisasi [40]. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional sangat penting khususnya di perusahaan jasa seperti PT. Quanta Sinergi Indonesia, yang menuntut akurasi, ketepatan, dan pelayanan profesional terhadap klien.

Berdasarkan teori dan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Budaya organisasi sangat penting sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan dalam usaha penyesuaian diri terhadap integrasi internal organisasi. Setiap anggota organisasi perlu memahami nilai-nilai yang berlaku serta bagaimana mereka seharusnya bertindak dan berperilaku sesuai budaya tersebut [42]. Budaya organisasi menjadi cerminan dari norma dan kebiasaan yang membentuk komitmen, inspirasi, dan keterlibatan individu terhadap visi dan misi perusahaan. Hal ini didukung oleh temuan Alivioni yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif berdampak langsung terhadap keterlibatan karyawan serta peningkatan kinerja secara keseluruhan [43]. Dalam konteks PT. Quanta Sinergi Indonesia, budaya kerja yang menekankan ketelitian, kolaborasi, dan profesionalisme dapat menjadi landasan strategis dalam mengarahkan perilaku kerja karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan teori dan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

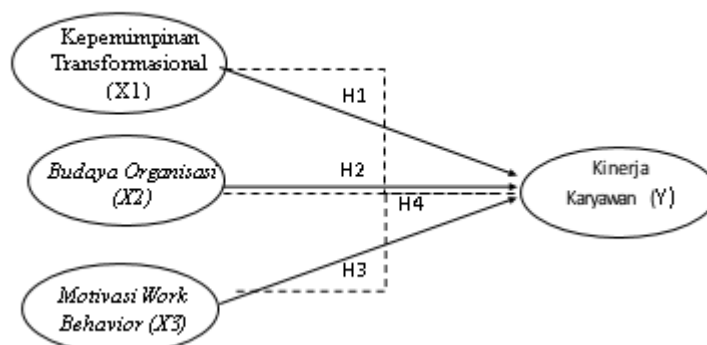
Pengaruh Motivasi Work Behavior (X3) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk mencapai kinerja optimal. Motivasi yang tinggi mampu meningkatkan fokus, tanggung jawab, dan semangat dalam menyelesaikan tugas, sehingga berpengaruh pada hasil kerja yang lebih baik. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Nusraningrum et al. yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan, terutama ketika dimediasi oleh keterlibatan kerja dan lingkungan kerja yang mendukung [44]. Selain itu, Chien et al. juga menyatakan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di sektor perhotelan, membuktikan bahwa dorongan internal menjadi elemen penting dalam mencapai performa kerja yang unggul [45]. Dalam lingkungan kerja jasa seperti PT. Quanta Sinergi Indonesia, motivasi kerja menjadi kunci penting dalam mendorong profesionalisme, ketepatan, dan pelayanan optimal kepada klien.

Berdasarkan teori dan penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Motivasi Work Behavior berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

- X1 : Variabel Bebas/independent (Kepemimpinan Transformasional)
 X2 : Variabel Bebas/independent (Budaya Organisasi)
 X3 : Variabel Bebas/independent (Motivasi Work Behavior)
 Y : Variabel Terikat/dependen (Kinerja Karyawan)
 —————> : Pengaruh Secara Parsial
 - - - - - : Pengaruh Secara Simultan

Hipotesis :

1. H1 : Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)
2. H2 : Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

3. H3 : Motivasi Work Behavior (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)
4. H4 : Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Work Behavior (X3) berpengaruh secara simultan bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Definisi Operational Variabel

Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan seorang atasan untuk memengaruhi bawahannya melalui keteladanan, visi yang menginspirasi, pemikiran inovatif, dan perhatian personal, guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi [25]. Menurut [27] dan [26] dalam penelitiannya mengidentifikasi empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*), sejauh mana pemimpin menjadi role model dan mendapatkan kepercayaan dari bawahannya.
2. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi yang menantang dan memotivasi karyawan.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dorongan berpikir kritis dan inovatif dari atasan.
4. Perhatian individual (*individualized consideration*), perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengembangan pribadi masing-masing anggota tim.

Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai dan norma kerja yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan membentuk perilaku, interaksi, serta cara kerja karyawan dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan kolaboratif [2]. Menurut [27] dan [30] dalam penelitiannya mengidentifikasi enam indikator Budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi, dukungan organisasi terhadap ide baru dan keberanian mengambil keputusan.
2. Perhatian Terhadap detail, fokus pada ketelitian dan akurasi dalam bekerja.
3. Orientasi hasil, fokus pada pencapaian output dan efisiensi kerja.
4. Orientasi pada orang, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.
5. Orientasi tim, dorongan kerja sama dan kolaborasi dalam tim.
6. Stabilitas, konsistensi proses dan struktur kerja organisasi.

Motivasi Work Behavior (X3)

Motivasi kerja meliputi dorongan internal yang membuat karyawan bersemangat menyelesaikan tugas, menjalin hubungan kerja yang baik, serta memiliki keinginan untuk mengambil peran aktif dan memengaruhi lingkungan kerja demi mencapai kinerja optimal [33]. Menurut [25] dan [35] dalam penelitiannya mengidentifikasi tiga indikator Motivasi Work Behavior, yaitu:

1. Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), dorongan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil terbaik.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), keinginan menjalin hubungan baik dengan rekan kerja.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), keinginan untuk memimpin atau memengaruhi orang lain dalam pekerjaan.

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja individu yang dapat diukur dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, serta kemampuan dalam bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai target perusahaan secara efektif [38]. Menurut [4] dalam penelitiannya mengidentifikasi lima indikator Kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas, tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar.
2. Kuantitas, jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu.
4. Kehadiran, konsistensi dalam hadir bekerja.
5. Kemampuan kerjasama, kemampuan bekerja dalam tim.

III. METODE

Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif [46], dengan lokasi penelitian di PT. Quanta Sinergi Indonesia yang terletak di Jl. Sunan Drajat RT 07 RW 02, Tanjungsari, Karangtanjung, Candi, Sidoarjo, Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan Teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi relative kecil. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia yang berjumlah 56 orang, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah 56 responden [47]. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang menggunakan skala Likert. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang berasal dari perusahaan dan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3 [48].

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) yang merupakan bagian dari pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). PLS dipilih karena sesuai untuk penelitian yang bersifat prediktif dan melibatkan variabel mediasi maupun moderasi [49]. Hubungan antar variabel laten dapat diketahui melalui penerapan metode ini [50]. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap, yaitu outer model dan inner model.

1. Outer Model (Model Pengukuran): digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator yang membentuk konstruk laten. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai factor loading dan Average Variance Extracted (AVE), sementara validitas diskriminan dinilai melalui cross loading, akar kuadrat AVE, dan korelasi antar konstruk. Uji reliabilitas konstruk dilihat dari nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha [48].
2. Inner Model (Model Struktural): digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dengan melihat nilai R-Square, Q-Square, serta uji signifikansi jalur antar variabel menggunakan bootstrapping [51].

Seluruh proses analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0, yang memungkinkan pengujian simultan atas pengaruh langsung, tidak langsung (mediasi), serta interaksi moderasi antar variabel[51].

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Demografi Responden

Gambaran umum mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini diperoleh melalui analisis terhadap beberapa aspek demografi, seperti jenis kelamin, usia, dan profesi. Latar belakang responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner dapat dipahami melalui informasi tersebut. Penyajian rincian data demografis responden dituangkan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Demografi Responden

Kategori	Item	Jumlah	Presentase
Jenis kelamin	Perempuan	27	48,2%
	Laki-laki	29	51,8%
Usia	21-30 Tahun	23	41,1%
	31-40 Tahun	22	39,3%
	41-50 Tahun	10	17,9%
	>50 Tahun	1	1,8%
Pendidikan	SMA/SMK Sederajat	17	30,4%
	Diploma	13	23,2%
	Sarjana	26	46,4%

Sumber : Data Kuesioner (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 2, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan (48,2%), sementara laki-laki hanya sebesar 51,8%. Dari segi usia, kelompok 21–30 tahun merupakan yang terbanyak (41,1%), diikuti oleh kelompok usia 31– 40 tahun (39,3%), usia 41-50 tahun (17,9%), dan >50 tahun (1,8%). Dalam hal Pendidikan, sebagian besar responden adalah Sarjana (46,4%), disusul SMA/SMK Sederajat (30,4%), serta Diploma (23,2%) dalam proporsi yang lebih kecil. Komposisi ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian “Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Work Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia” didominasi oleh karyawan berusia produktif dengan tingkat pendidikan yang tergolong tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki kemampuan adaptasi, semangat kerja, serta pemahaman yang baik terhadap budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di lingkungan perusahaan. Kondisi tersebut juga mendukung relevansi penelitian ini, karena karakteristik responden mencerminkan kelompok karyawan yang aktif berinteraksi dengan sistem kepemimpinan dan budaya organisasi yang menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan kinerja.

Tabel 3. Distribusi Skala Linkert

Skala	Keterangan	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4

5 Sangat Setuju

5

Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat ukur dalam kuesioner. Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi, sikap, dan pendapat responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, Motivasi Work Behavior, dan Kinerja Karyawan. Skala yang digunakan terdiri dari lima tingkat penilaian, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, dengan rentang skor 1 sampai 5. Selain menggunakan skala Likert, penelitian ini juga menganalisis rata-rata jawaban responden pada setiap indikator untuk mengetahui kecenderungan persepsi responden terhadap masing-masing variabel. Hasil perhitungan rata-rata jawaban responden disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Rata-rata Jawaban Responden per Indikator

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
Kepemimpinan Transformatif	X1.1	4.39	Sangat Tinggi
	X1.2	4.50	Sangat Tinggi
	X1.3	4.41	Sangat Tinggi
	X1.4	4.32	Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel diketahui respon penilaian pada variabel kepemimpinan transformatif diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Pemimpin menyampaikan tujuan kerja dengan jelas dan memberi semangat sebesar 4,50. Dan nilai terendahnya terdapat pada indikator Pemimpin peduli dengan kebutuhan dan perkembangan di tempat kerja sebesar 4,32. Hal ini berarti karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia menunjukkan tingginya kepemimpinan transformatif karyawan pada perusahaan.

Tabel 5. Rata-rata Jawaban Responden per Indikator

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
Budaya Organisasi	X2.1	4.36	Sangat Tinggi
	X2.2	4.38	Sangat Tinggi
	X2.3	4.36	Sangat Tinggi
	X2.4	4.46	Sangat Tinggi
	X2.5	4.43	Sangat Tinggi
	X2.6	4.43	Sangat Tinggi

Diketahui respon penilaian pada variabel budaya organisasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Perusahaan peduli terhadap kenyamanan dan kesejahteraan karyawan sebesar 4,46. Dan nilai terendahnya terdapat pada indikator Perusahaan terbuka terhadap ide baru dari karyawan sebesar 4,36. Hal ini berarti karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia menunjukkan tingginya budaya organisasi karyawan pada perusahaan.

Tabel 6. Rata-rata Jawaban Responden per Indikator

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
Motivasi Work Behavior	X3.1	4.39	Sangat Tinggi
	X3.2	4.39	Sangat Tinggi
	X3.3	4.48	Sangat Tinggi

Diketahui respon penilaian pada variabel motivasi work behavior diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Bawahan senang diberi kepercayaan untuk memimpin tim atau mengarahkan rekan kerja sebesar 4,48. Dan nilai terendahnya terdapat pada indikator Kebutuhan akan pencapaian dan Kebutuhan akan afiliasi sebesar 4,39. Hal ini berarti karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia menunjukkan tingginya motivasi work behavior karyawan pada perusahaan.

Tabel 7. Rata-rata Jawaban Responden per Indikator

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
Kinerja Karyawan	Y1	4.38	Sangat Tinggi
	Y2	4.41	Sangat Tinggi
	Y3	4.39	Sangat Tinggi
	Y4	4.41	Sangat Tinggi
	Y5	4.43	Sangat Tinggi

Diketahui respon penilaian pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Kemampuan Kerjasama dengan rekan kerja secara efektif dalam tim sebesar 4,43. Dan nilai terendahnya terdapat pada indikator Kualitas menghasilkan pekerjaan yang rapi dan sesuai standart sebesar 4,38. Hal ini berarti karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia menunjukkan tingginya kinerja karyawan pada perusahaan.

B. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menerapkan metode PLS-SEM menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Proses ini terbagi menjadi dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran (Outer model) dan model struktural (Inner model).

Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian Outer Model bertujuan untuk menetapkan spesifikasi dan mengevaluasi sejauh mana hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator pembentuknya. Langkah ini meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Untuk mengukur validitas konvergen, digunakan nilai outer loading atau loading factor. Sebuah indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen jika nilai loading faktor-nya lebih dari 0,7 [48].

Tabel 8. Loading Factor

	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Motivasi Work Behavior	Kinerja Karyawan
X1.1	0,848			
X1.2	0,794			
X1.3	0,828			
X1.4	0,815			
X2.1		0,835		
X2.2		0,826		
X2.3		0,841		
X2.4		0,808		
X2.5		0,730		
X2.6		0,808		
X3.1			0,856	
X3.2			0,868	
X3.3			0,889	
Y1				0,789
Y2				0,814
Y3				0,846

Y4	0,749
Y5	0,768

Sumber : Data diolah *SmartPLS 3.0* (2025)

Berdasarkan nilai loading factor yang ditampilkan pada tabel di atas, seluruh indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator tersebut memenuhi kriteria validitas dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Selain menggunakan loading factor, validitas indikator juga dapat diuji melalui nilai validitas konvergen yang diukur dengan Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE tersebut dapat dilihat pada Tabel 9 di bawah ini.

Tabel 9. Convergent Validity (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi	0,654	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,675	Valid
Kinerja Karyawan	0,630	Valid
Motivasi Work Behavior	0,759	Valid

Sumber : Data diolah *SmartPLS 3.0* (2025)

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) dari seluruh variabel dalam penelitian ini melebihi angka 0,5. Pemenuhan nilai tersebut menjadi indikator bahwa validitas konvergen dari masing-masing variabel telah terpenuhi dengan baik, sehingga validitasnya dapat dinyatakan [51]. Tabel berikut menyajikan metode kedua yang digunakan dalam pengukuran validitas konstruk.

Tabel 10. Discriminant Validity (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT))

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Work Behavior
Budaya Organisasi	0,809			
Kepemimpinan Transformasional	0,816	0,821		
Kinerja Karyawan	0,804	0,851	0,794	
Motivasi Work Behavior	0,768	0,903	0,715	0,871

Sumber : Data diolah *SmartPLS 3.0* (2025)

Berdasarkan hasil uji discriminant validity dengan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), seluruh nilai rasio antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90. Meskipun terdapat satu nilai yang mendekati batas tersebut, yaitu antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Work Behavior (0,903), hubungan ini masih dapat diterima karena didukung keterkaitan teoritis yang kuat antara kedua konstruk. Dengan demikian, seluruh variabel dalam model Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Work Behavior, dan Kinerja Karyawan dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan model dianggap valid secara keseluruhan.

Tabel 11. Discriminant Validity (Cross Loadings)

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Work Behavior
X1.1	0,630	0,848	0,594	0,868
X1.2	0,737	0,794	0,761	0,872
X1.3	0,671	0,828	0,679	0,644
X1.4	0,626	0,815	0,732	0,587
X2.1	0,835	0,637	0,606	0,605

X2.2	0,826	0,660	0,688	0,568
X2.3	0,841	0,688	0,647	0,614
X2.4	0,808	0,782	0,661	0,705
X2.5	0,730	0,521	0,541	0,545
X2.6	0,808	0,650	0,732	0,677
X3.1	0,649	0,740	0,537	0,856
X3.2	0,630	0,848	0,594	0,868
X3.3	0,719	0,774	0,715	0,889
Y1	0,605	0,593	0,789	0,468
Y2	0,712	0,723	0,814	0,640
Y3	0,611	0,746	0,846	0,641
Y4	0,575	0,630	0,749	0,551
Y5	0,677	0,671	0,768	0,525

Sumber : Data diolah *SmartPLS 3.0* (2025)

Berdasarkan tabel cross loading di atas, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai yang lebih tinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator membedakan dengan jelas antara satu konstruk dan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Setelah uji validitas dilakukan, tahap berikutnya adalah mengukur reliabilitas konsistensi internal konstruk. Pengukuran ini didasarkan pada nilai Cronbach's Alpha, composite reliability (ρ_a), dan composite reliability (ρ_c), dengan ambang batas minimum sebesar 0,7 [48]. Berikut hasil dari uji reliabilitas pada penelitian ini.

Tabel 12. Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	ρ_A	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0,894	0,899	0,919	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,840	0,842	0,892	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,853	0,856	0,895	Reliabel
Motivasi Work Behavior	0,843	0,860	0,904	Reliabel

Sumber : Data diolah *SmartPLS 3.0* (2025)

Tabel 9 menunjukkan nilai di atas 0,7 yang dimiliki oleh setiap variabel laten dalam penelitian ini, sehingga reliabilitas konsistensi internal dapat dipenuhi dan variabel tersebut dapat dianggap reliabel.

Pengujian Model Pengukuran (Inner Model)

Suatu kerangka kerja untuk meramalkan hubungan sebab-akibat antara variabel laten dijelaskan oleh inner model. Keberadaan hubungan tersebut diperkirakan melalui nilai statistik uji T parameter yang dihasilkan dari penggunaan metode bootstrapping. Kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk digambarkan oleh inner model.

Uji R-Square

Penilaian terhadap sejauh mana variabel laten endogen dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen dalam suatu model dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi (R Square). Kisaran nilai R Square berada antara 0 hingga 1. Evaluasi terhadap nilai R Square pada setiap konstruk laten endogen menjadi langkah awal dalam pengujian model struktural, karena nilai tersebut mencerminkan kemampuan prediktif dari model.

Tabel 13. Uji R-Square Test Result (R^2)

R Square	R Square Adjusted
----------	-------------------

Kinerja Karyawan**0,782****0,770**Sumber : Data diolah *SmartPLS 3.0* (2025)

Berdasarkan pendapat Hair et al., nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,75 mencerminkan kemampuan prediktif yang tinggi (kuat), sedangkan nilai sebesar 0,50 mengindikasikan kemampuan prediktif yang rendah (lemah) [48]. Informasi mengenai hasil uji R-Square tersebut telah disajikan secara rinci pada tabel 10.

Berdasarkan tabel 10 di atas menunjukkan bahwa nilai R-Square pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,782 atau 78,2%. Maka dapat diartikan bahwa variabel konstruk Kinerja Karyawan termasuk level kuat. Penjelasan terhadap hasil tersebut menunjukkan bahwa sebesar 78,2% variasi pada variabel Kinerja Karyawan dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Work Behavior. Sementara itu, sebesar 21,8% sisanya menjadi bagian yang dijelaskan oleh variabel lain di luar ruang lingkup pembahasan ini.

F-Square (f²)

F-Square(f²) digunakan untuk menilai kualitas model, dimana nilai effect size $\geq 0,02$ menunjukkan bahwa model dianggap lemah, $\geq 0,15$ dianggap cukup baik (moderat), dan $\geq 0,35$ dianggap besar [48]. Dari pengolahan data pada penelitian ini, diperoleh F-Square (f²) :

Tabel 14. F-Square (f²)

Kinerja Karyawan	
Kepemimpinan Transformasional	0,518
Budaya Organisasi	0,199
Motivasi Work Behavior	0,102

Sumber : Data diolah *SmartPLS 3.0* (2025)

Berdasarkan hasil uji F-Square (f²) yang ditampilkan pada Tabel 14, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai f² sebesar 0,518, yang menunjukkan efek besar terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Persepsi Budaya Organisasi memiliki nilai f² sebesar 0,199, yang juga menunjukkan pengaruh moderat hingga besar terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, variabel Motivasi Work Behaviour memiliki nilai f² sebesar 0,102, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa di antara ketiga variabel bebas, Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi efek terbesar dalam menjelaskan variabilitas Kinerja Karyawan, disusul oleh Budaya Organisasi, dan terakhir Motivasi Work Behavior.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai dari tabel path coefficients untuk mengukur pengaruh langsung. Path coefficients diuji menggunakan proses bootstrapping untuk memperoleh nilai t statistic atau P values serta nilai dari original sample. Jika nilai dari p value < 0.05 , dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh langsung antar variabel, jika > 0.05 maka tidak ditemukan pengaruh langsung yang signifikan [48]. Dibawah ini merupakan nilai path coefficients dari hasil pengujian.

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil	Hipotesis
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan (H1)	0,870	0,820	0,177	4,912	0,000	Berpengaruh positif dan signifikan	Diterima
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan (H2)	0,362	0,382	0,122	2,980	0,003	Berpengaruh positif dan signifikan	Diterima
Motivasi Work Behavior -> Kinerja Karyawan (H3)	-0,349	-0,304	0,171	2,039	0,042	Berpengaruh negatif dan signifikan	Diterima

Kepemimpinan
Transformasional,
Budaya
Organisasi,
Motivasi Work
Behavior ->
Kinerja
Karyawan (H4)

$R^2 = 0,782$

-

-

-

-

Diterima

Berdasarkan tabel 15, penjelasan dari hasil uji hipotesis diatas adalah sebagai berikut :

1. **H1** = Pada variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,870, nilai T-Statistic 4,912, dengan P value 0,000. Karena nilai T-Statistic > 1,96 dan P value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa **Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Dengan demikian, **H1 dapat dinyatakan diterima**.
2. **H2** = Pada variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,362, nilai T-Statistic 2,980, dengan P value 0,003. Karena nilai T-Statistic > 1,96 dan P value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa **Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan dalam lingkungan kerja, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan demikian, **H2 dapat dinyatakan diterima**.
3. **H3** = Pada variabel Motivasi Work Behavior terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar -0,349, nilai T-Statistic 2,039, dengan P value 0,042. Karena nilai T-Statistic > 1,96 dan P value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa **Motivasi Work Behavior berpengaruh signifikan namun memiliki arah negatif terhadap Kinerja Karyawan**. Artinya, peningkatan pada motivasi perilaku kerja tertentu justru diikuti oleh penurunan kinerja, kemungkinan karena motivasi yang tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, **H3 dapat dinyatakan diterima dengan arah pengaruh negatif**.
4. **H4** = **Secara simultan**, variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Work Behavior terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,782, yang berarti **ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 78,2% variasi Kinerja Karyawan**, sedangkan sisanya sebesar 21,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Dengan demikian, **H4 dapat dinyatakan diterima**.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Pemimpin transformasional dikenal mampu menginspirasi, memotivasi, dan menumbuhkan rasa memiliki pada anggota tim melalui visi yang jelas dan nilai-nilai kerja yang kuat. Di PT. Quanta Sinergi Indonesia, pemimpin yang menerapkan pendekatan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada pengembangan potensi individu karyawan, memberikan dukungan emosional, serta mendorong kreativitas dalam bekerja.

Implikasi teoritis Pemimpin dengan karakter transformasional biasanya menjadi panutan dan sumber inspirasi bagi karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Melalui komunikasi yang terbuka dan visi yang memotivasi, karyawan merasa dihargai serta terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaik. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen kerja, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja. Selain itu, Penelitian-terkini mendukung hal ini: misalnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan dengan mediasi perilaku kerja inovatif [52]. Selain itu, melaporkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan pada konteks Indonesia [53]. Penelitian lainnya juga menunjukkan hasil positif dan signifikan antara

kepemimpinan transformasional dan kinerja Karyawan [16]. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan literatur bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor utama peningkatan kinerja karyawan.

Implikasi empiris menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan determinan utama dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoptimalkan praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pemberian tujuan yang jelas, inspirasi kerja, stimulasi intelektual serta perhatian individual terhadap karyawan. Penguatan Kepemimpinan Transformasional diharapkan mampu meningkatkan komitmen perusahaan. Karyawan yang menghadapi tekanan kerja ekstrem membutuhkan perhatian personal yang lebih intensif dari pemimpin, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan ketahanan kerja [54].

Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Budaya organisasi yang baik mencerminkan nilai, norma, serta perilaku yang disepakati bersama oleh seluruh anggota perusahaan. Di PT. Quanta Sinergi Indonesia, budaya kerja yang menekankan pada kolaborasi, kedisiplinan, dan inovasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas.

Implikasi teoritis Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan rasa identitas bersama dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari lingkungan kerja yang positif dan memiliki nilai yang sama, maka mereka akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Temuan ini konsisten dengan pendapat Ahadi dan Pracoyo yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada kinerja dapat meningkatkan efektivitas individu maupun tim [7]. Literatur terkini mendukung: misalnya, Ibrahim & Cuadrado dalam tinjauan menyeluruh menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan [55]. Iskanto juga menemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak nyata terhadap kinerja karyawan [56]. Penelitian oleh Asya Mulasari, Dori Mittra Candana, dan Selvi Zola Fenia menegaskan bahwa budaya organisasi dan kompetensi SDM berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja Karyawan [9]. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan empiris bahwa penguatan budaya organisasi merupakan fondasi penting bagi peningkatan kinerja karyawan.

Implikasi empiris bahwa Budaya Organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja yang berorientasi pada kinerja. Di PT. Quanta Sinergi Indonesia, perlu memperkuat internalisasi nilai organisasi, seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi tim, dan stabilitas ke dalam aktivitas operasional sehari-hari. Penguatan Budaya Organisasi secara konsisten tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan individu, tetapi juga mampu menciptakan keselarasan tujuan organisasi dengan kinerja karyawan.

Motivasi Work Behavior Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi work behavior berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia. Temuan ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara bentuk motivasi yang dimiliki karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Berdasarkan analisis deskriptif, motivasi kerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Namun demikian, tingginya motivasi tersebut kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tekanan target, kuantitas hasil kerja, atau tuntutan pekerjaan. Kondisi ini dapat menimbulkan stres kerja dan kelelahan sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja. Hal ini bisa disebabkan oleh adanya motivasi yang bersifat ekstrinsik, seperti tekanan target, dorongan kompetisi yang berlebihan, atau ketidakseimbangan antara kuantitas hasil kerja dan penghargaan yang diterima. Kondisi tersebut menyebabkan stres kerja meningkat dan mengurangi fokus terhadap kualitas kinerja. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja karyawan, terutama ketika tidak didukung oleh kondisi kerja yang memadai. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Implikasi teoritis, motivasi work behavior dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang membedakan antara faktor motivator dan faktor higiene [34]. Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta kesempatan berkembang dapat mendorong individu untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja. Sementara itu, faktor higiene seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kebijakan perusahaan lebih berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Apabila faktor higiene tidak terpenuhi secara optimal, maka motivasi yang dimiliki karyawan tidak selalu mampu meningkatkan kinerja secara efektif. Selain itu, konsep motivasi kerja juga dapat dijelaskan melalui teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa individu memiliki kebutuhan yang bertingkat mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks pekerjaan, karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerja apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara bertahap. Namun apabila sebagian kebutuhan tersebut belum terpenuhi, maka motivasi yang muncul tidak selalu mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Implikasi empiris Motivasi Work Behavior walaupun hasil penelitian pengaruhnya signifikan, arah negatif ini menunjukkan bahwa tidak semua bentuk motivasi berdampak positif terhadap hasil kerja. Dalam konteks PT. Quanta Sinergi Indonesia, perusahaan tidak hanya perlu meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memastikan bahwa sistem penghargaan, pembagian tugas kerja, dan dukungan perusahaan mampu mengarahkan motivasi tersebut menjadi perilaku kerja yang produktif. Dengan demikian, pengelolaan motivasi perlu dilakukan secara komprehensif agar tidak berkembang menjadi tekanan kerja (*work pressure*) yang justru berpotensi menurunkan kinerja karyawan. [57]. Penelitian terkini juga menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik atau tekanan kerja dapat memiliki efek negatif atau minimal terhadap kinerja: misalnya, Sambuaga & Aprilia menemukan bahwa motivasi ekstrinsik tidak secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening [58].

Sulistamtama, Setiawan & Yuniawan dalam tinjauan literatur menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, sedangkan motivasi eksternal kurang kuat atau bahkan kontraproduktif [59]. Dengan demikian, hasil penelitian ini menekankan perlunya pengelolaan motivasi yang lebih cermat, berorientasi pada motivasi intrinsik, bukan sekadar tekanan eksternal agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Work Behavior secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi work behavior secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,782. Hal ini berarti 78,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara sisanya 21,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, maupun faktor kompensasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek tunggal, melainkan oleh kombinasi gaya kepemimpinan yang inspiratif, budaya kerja yang positif, dan motivasi kerja yang dikelola dengan baik. Ketiganya saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep model perilaku organisasi yang menegaskan bahwa efektivitas organisasi merupakan hasil interaksi dari kepemimpinan, budaya, dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya [5]. Studi terkini juga menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut sering bersinergi: misalnya, Muqtafi & Garad menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi dan lingkungan kerja. Penelitian tersebut memperkuat bahwa integrasi antar variabel akan memberikan dampak lebih besar terhadap kinerja [60]. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus mengambil pendekatan holistik, melibatkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama.

V. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Quanta Sinergi Indonesia dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi work behavior. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif karena mampu meningkatkan inspirasi kerja, kepercayaan, loyalitas, serta komitmen terhadap tujuan perusahaan, sedangkan motivasi work behavior berpengaruh signifikan namun negatif, menunjukkan bahwa tekanan eksternal yang berlebihan dapat menurunkan produktivitas. Secara bersama-sama ketiga variabel menjelaskan 78,2% variasi kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu memperkuat kepemimpinan transformasional, menjaga budaya organisasi yang positif, serta mengelola motivasi kerja dengan lebih menekankan aspek intrinsik. Namun, karena penelitian hanya mencakup tiga variabel dan satu perusahaan, studi selanjutnya disarankan menambahkan faktor lain dan memperluas objek penelitian agar hasilnya lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan petunjuk-Nya. Penyelesaian artikel ini menjadi mungkin berkat bantuan dan arahan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam proses penyusunan hingga terselesaikannya artikel ini dengan baik.

REFERENSI

- [1] M. A. Ramadhani Dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mengoptimalkan Potensi Dan Kinerja Organisasi*. Jambi: Pt. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023. [Daring]. Tersedia

Pada:

https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Vkpmeaaqbaj&oi=fnd&pg=pa1&dq=Kinerja+Sumber+Daya+Manusia+Menjadi+Pusat+Perhatian+Dalam+Berbagai+Diskursus+Manajerial+Karena+Dianggap+Sebagai+Penggerak+Utama+Dalam+Pencapaian+Tujuan+Strategis+Organisasi.&ots=Symh1oismd&sig=O3dtpzc3ckgm6xlihyon4gr3vcc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- [2] A. Utaminingsih, *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen*. Malang: Universitas Brawijaya Press (Ub Press), 2014. [Daring]. Tersedia Pada: https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Wvrdwaaqbaj&oi=fnd&pg=pa1&dq=Penguatan+Kualitas+Kerja+Melalui+Manajemen+Kepemimpinan,+Budaya+Perusahaan,+Dan+Pendekatan+Perilaku+Kerja&ots=Rv-A5kbaiz&sig=2efh_NajlZqyspbhghqgnbhzjc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- [3] T. D. N. Vuong Dan L. T. Nguyen, "The Key Strategies For Measuring Employee Performance In Companies: A Systematic Review," *Sustainability*, Vol. 14, No. 21, Hlm. 14017, Okt 2022, Doi: 10.3390/Su142114017.
- [4] D. Suprayitno, "The Influence Of Leadership On Employee Performance," Vol. 1, No. 2, 2024.
- [5] S. Akbar, "Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan," *Jiaganis*, Vol. 3, No. 2, Hlm. 1–17, 2018.
- [6] F. M. Nasution, R. Siregar, Dan M. J. Lubis, "Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Keadilan Organisasi," *J. Teknol. Pendidik.*, Vol. 11, No. 2, Hlm. 143–147, Jun 2022, Doi: 10.32832/Tek.Pend.V11i2.7072.
- [7] A. Ahadi Dan A. Pracoyo, "Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Tetap Divisi Operasional Pt. Bank X).," *J. Keuang. Dan Perbank.*, Vol. 19, No. 1, Hlm. 51, Jan 2023, Doi: 10.35384/Jkp.V19i1.341.
- [8] D. Y. Alfaridzie Dan B. S. Luterlean, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Ka Ryawan Di Pt. Pegadaian Indonesia (Studi Kasus Pada Pt. Pegadaian Cabang Cikudapateuh Bandung)," *E-Proceeding Manag.*, Vol. 8, No. 5, 2021.
- [9] Asya Mulasari, Dori Mittra Candana, Dan Selvi Zola Fenia, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Semen Padang," *J. Ris. Manaj.*, Vol. 3, No. 1, Hlm. 380–391, Feb 2025, Doi: 10.54066/Jurma.V3i1.3065.
- [10] R. N. Balau, T. M. Tumbel, Dan J. A. F. Kalangi, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Pure Foods International Bitung," *Productivity*, Vol. 2, No. 3, 2021.
- [11] R. Fitriyanti Dan F. Ramadhani, "Pengaruh Disiplin Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sungintex Indonesia Cileungsi," *Econ. Learn. Exp. Soc. Think. Educ. J.*, Vol. 4, No. 1, Hlm. 27–36, Jun 2024, Doi: 10.58890/El este.V4i1.214.
- [12] S. Z. Nurussaifa, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada Pt. Smart Tbk Refinery Surabaya," *J. Ilmu Manaj. Jim*, Vol. 8, No. 2, 2020.
- [13] S. Nurfauziah Dan G. Kusjono, "Determinasi Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bilca Markin Jaya Makmur," *Cakrawala J. Ekon. Manaj. Dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, 2024.

- [14] N. Ferina Dan K. Sudiana, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia Cilaki Bandung,” *Innov. J. Soc. Sci. Res.*, Vol. 4, No. 2, Hlm. 3519–3534, 2024.
- [15] M. Siagian, “Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Mitra Sintera Di Kota Batam,” 2020.
- [16] T. G. J. Jesajas Dan Arweni, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pos Indonesia (Persero)),” *J. Equilib. Manaj.*, Vol. 8, No. 2, 2022.
- [17] M. A. A. Syafputra, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Smoot Ritel Indonesia Jakarta,” *J. Manaj. Dan Adm. Antartika*, Vol. 2, No. 2, Hlm. 69–78, Jan 2025, Doi: 10.70052/Juma.V2i2.551.
- [18] D. Sapitri, “Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Kerjaterhadap Kinerja Karyawan,” *J. Ilm. Manaj.*, Vol. 1, No. 1, 2024.
- [19] A. R. Astuti Dan S. P. Hadi, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Sewing Pt Sandang Asia Maju Abadi (Kawasan Industri Wijayakusuma Tugu Semarang),” *J. Ilmu Adm. Bisnis*, Vol. 12, No. 3, 2023.
- [20] Sattar, Saiful, M. Romadloni, Dan S. N. Aisyah, “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Rahman Jaya Makmur Di Samarinda,” *J. Point Equilib. Manaj. Dan Akunt.*, Vol. 4, No. 1, 2023.
- [21] J. Mielke, T. Brunkert, F. Zúñiga, M. Simon, L. L. Zullig, Dan S. De Geest, “Methodological Approaches To Study Context In Intervention Implementation Studies: An Evidence Gap Map,” *Bmc Med. Res. Methodol.*, Vol. 22, No. 1, Hlm. 320, Des 2022, Doi: 10.1186/S12874-022-01772-W.
- [22] J. M. Burns, *Leadership*. New York, Ny: Harper & Row, 1978.
- [23] B. M. Bass, *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York, Ny: Free Press, 1985.
- [24] R. Z. Prayuda, “Dampak Kepuasan Kerja , Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan Sekolah Swasta: A Mini Review,” *Int. J. Soc. Policy Law Ijso*, Vol. 03, No. 01, 2022.
- [25] A. Manu, “Transformational Leadership,” Dalam *The Philosophy Of Disruption*, Emerald Publishing Limited, 2022, Hlm. 67–77. Doi: 10.1108/978-1-80262-849-420221006.
- [26] A. Deinert, A. C. Homan, D. Boer, S. C. Voelpel, Dan D. Gutermann, “Transformational Leadership Sub-Dimensions And Their Link To Leaders’ Personality And Performance,” *Leadersh. Q.*, Vol. 26, No. 6, Hlm. 1095–1120, Des 2015, Doi: 10.1016/J.Leaqua.2015.08.001.
- [27] Rr. A. I. Octavita, I. Kadar, Dan R. Retnowati, “Improvement Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Through Strengthening Organizational Culture, Teamwork, Personality, And Decision Making,” *Kontigensi J. Ilm. Manaj.*, Vol. 12, No. 2, Hlm. 548–563, Des 2024, Doi: 10.56457/Jimk.V12i2.613.
- [28] E. H. Schein, “Organizational Culture: What It Is And How To Change It,” Dalam *Human Resource Management In International Firms: Change, Globalization, Innovation*, P. Evans, Y. Doz, Dan A. Laurent, Ed., London: Palgrave Macmillan Uk, 1990, Hlm. 56–82. Doi: 10.1007/978-1-349-11255-5_4.
- [29] L. Z. Aureliyah Putri Dan K. A. Kusuma, “The Effect Of Job Satisfaction, Organizational Culture, And Perceived Organizational Support On Organizational Citizenship Behavior On Employee In Company,” *Indones. J. Law Econ. Rev.*, Vol. 18, No. 1, Okt 2022, Doi: 10.21070/Ijler.V18i0.879.

- [30] M. Sadegh Sharifirad Dan V. Ataei, "Organizational Culture And Innovation Culture: Exploring The Relationships Between Constructs," *Leadersh. Organ. Dev. J.*, Vol. 33, No. 5, Hlm. 494–517, Jul 2012, Doi: 10.1108/01437731211241274.
- [31] S. Riley, "Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation Applied To The Motivational Techniques Within Financial Institutions".
- [32] A. Maslow, *Deficiency Motivation And Growth Motivation*.
- [33] H. M. Kehr, "Motivation And Volition At Work.," *Motiv. Sci.*, Vol. 6, No. 3, Hlm. 201–202, Sep 2020, Doi: 10.1037/Mot0000168.
- [34] T. D. Wall Dan G. M. Stephenson, "Herzberg's Two-Factor Theory Of Job Attitudes: A Critical Evaluation And Some Fresh Evidence," *Ind. Relat. J.*, Vol. 1, No. 3, Hlm. 41–65, Sep 1970, Doi: 10.1111/J.1468-2338.1970.Tb00262.X.
- [35] D. Vandewalle, "A Goal Orientation Model Of Feedback-Seeking Behavior," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, Vol. 13, No. 4, Hlm. 581–604, Des 2003, Doi: 10.1016/J.Hrmr.2003.11.004.
- [36] J. P. Campbell, "Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology," Dalam *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, 2nd Ed., Vol. 1, M. D. Dunnette Dan L. M. Hough, Ed., Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press, 1990, Hlm. 687–732.
- [37] J. W. Boudreau, *Utility Analysis For Decisions In Human Resource Management*. Cincinnati, Oh: South-Western Publishing, 1991.
- [38] K. R. Murphy, "Performance Evaluation Will Not Die, But It Should," *Hum. Resour. Manag. J.*, Vol. 30, No. 1, Hlm. 13–31, Jan 2020, Doi: 10.1111/1748-8583.12259.
- [39] M. A. B. Nugroho, K. A. Kusuma, Dan R. Abbadiyah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Promosi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Ulp Porong," *Efektor*, Vol. 11, No. 2, Hlm. 144–158, Nov 2024, Doi: 10.29407/E.V11i2.23913.
- [40] W. Jiatong, Z. Wang, M. Alam, M. Murad, F. Gul, Dan S. A. Gill, "The Impact Of Transformational Leadership On Affective Organizational Commitment And Job Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement," *Front. Psychol.*, Vol. 13, Hlm. 831060, Apr 2022, Doi: 10.3389/Fpsyg.2022.831060.
- [41] Indah Adawiyah Dan Sopiah Sopiah, "Transformational Leadership And Employee Performance : Systematic Literature Review," *Transform. J. Econ. Bus. Manag.*, Vol. 2, No. 4, Hlm. 202–214, Nov 2023, Doi: 10.56444/Transformasi.V2i4.1163.
- [42] I. Sholikhah Dan S. Sumartik, "Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Industri Logam Indonesia," *J. Pemberdaya. Ekon. Dan Masy.*, Vol. 1, No. 3, Hlm. 15, Mei 2024, Doi: 10.47134/Jpem.V1i3.280.
- [43] A. A. Nabilah, S. Sumartik, Dan D. Andriani, "Pengaruh Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Adm. Dan Manaj.*, Vol. 14, No. 3, Hlm. 285–292, Sep 2024, Doi: 10.52643/Jam.V14i3.4771.
- [44] N. Hayati, "Competence And Motivation And Workplace Performance".
- [45] G. C. L. Chien, I. Mao, E. Nergui, Dan W. Chang, "The Effect Of Work Motivation On Employee Performance: Empirical Evidence From 4-Star Hotels In Mongolia," *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.*, Vol. 19, No. 4, Hlm. 473–495, Okt 2020, Doi: 10.1080/15332845.2020.1763766.
- [46] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- [47] A. E. Berndt, "Sampling Methods," *J. Sage*, 2020, [Daring]. Tersedia Pada: <https://Journals.Sagepub.Com/Doi/Abs/10.1177/0890334420906850>

- [48] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks, Dan S. Ray, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R: A Workbook*. Dalam Classroom Companion: Business. Erscheinungsort Nicht Ermittelt: Springer Nature, 2021.
- [49] M. Mayangsari Dan S. Aminah, “Pengaruh Penilaian Produk, Promosi Dan Layanan Cod (Bayar Di Tempat) Terhadap Keputusan Pembelian Pada Marketplace Shopee Di Sidoarjo,” *Ekon. J. Econ. Bus.*, Vol. 6, No. 2, Hlm. 498, Sep 2022, Doi: 10.33087/Ekonomis.V6i2.592.
- [50] D. K. Sari, M. Yani, L. Indayani, Dan M. D. Chabibah, “The Role Of Product Innovation And Entrepreneurial Orientation Towards Marketing Performance Through Competitive Advantage.” *Eai*, 23 Agustus 2022.
- [51] C. M. Ringle, D. Da Silva, Dan D. D. S. Bido, “Modelagem De Equações Estruturais Com Utilização Do Smartpls,” *Rev. Bras. Mark.*, Vol. 13, No. 2, Hlm. 56–73, Mei 2014, Doi: 10.5585/Remark.V13i2.2717.
- [52] S. Y. Futri, H. Jimad, Dan K. Hayati, “The Influence Of Transformational Leadership On Employee Performance Through Innovative Work Behavior As A Mediating Variable,” *J. Econ. Manag. Trade*, Vol. 29, No. 8, Hlm. 41–50, Mei 2023, Doi: 10.9734/Jemt/2023/V29i81113.
- [53] J. B. Salsabilla, S. Sumartik, Dan V. Firdaus, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Human Relation Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Natura Plastindo,” Vol. 17, No. 2025, 2025.
- [54] I. A. Maufuzah Dan R. Abadiyah, “Transformational Leadership, Workload, And Entrepreneurial Motivation In Increasing Organizational Commitment,” *Indones. J. Law Econ. Rev.*, Vol. 18, No. 1, Feb 2023, Doi: 10.21070/Ijler.V18i0.850.
- [55] M. Ibrahim, “The Impact Of Corporate Culture On Employee Performance: A Scoping Review,” *Migr. Lett.*, Vol. 20, No. S5, 2023, Doi: <https://doi.org/10.59670/ML.V20is5.4731>.
- [56] D. Iskanto, “Organizational Culture And Its Impact On Employee Performance,” *Int. J. Manag. Digit. Bus.*, Vol. 2, No. 1, Hlm. 47–55, Mei 2023, Doi: 10.54099/Ijmdb.V2i1.584.
- [57] M. N. D. Faylasuf, H. Ubaidillah, Dan R. Abadiyah, “Implementation Of Work Discipline, Motivation, And Compensation On Employee Performance Of Pt. Wan Tobacco Cigaret Sidoarjo,” *Ekombis Rev. J. Ilm. Ekon. Dan Bisnis*, Vol. 13, No. 4, Sep 2025, Doi: 10.37676/Ekombis.V13i4.8760.
- [58] F. R. Sambuaga Dan S. Aprilia, “The Influence Of Extrinsic Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance With Work Discipline As An Intervening Variable,” *Int. J. Appl. Finance Bus. Stud.*, Vol. 11, No. 2, 2023, Doi: <https://doi.org/10.35335/Ijafibs.V11i2.122>.
- [59] M. F. Sulistamtama, R. Setiawan, Dan A. Yuniawan, “The Effect Of Intrinsic Motivation On Employee Performance: A Systematic Literature Review,” *Res. Horiz.*, Vol. 4, No. 6, Hlm. 195–202, 2024, Doi: <https://doi.org/10.54518/Rh.4.6.2024.409>.
- [60] F. Muqtafi Dan A. Garad, “The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Employee Performance,” *Bull. Innov. Manag.*, Vol. 3, No. 1, 2025, Doi: <https://doi.org/10.59247/Bim.V3i1.330>.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.