

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
CV. HASTA YUGA HALIM SEMARANG
SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana pada
program studi manajemen Jenjang Pendidikan Strata 1



**OLEH
APON WABEL
225230001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
CENDEKIA KARYA UTAMA SEMARANG
2026**



STIE CENDEKIA KARYA UTAMA SEMARANG

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Apon Wabel
NIM : 225230002
Program Studi : Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Hasta Yuga halim

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diajukan pada sidang Skripsi.

Semarang, 23 Febuari 2026

Dosen
Pembimbing

Pembimbing I

(Dr. Mohamad Sodikin, S.Ag., M.M)

Pembimbing II

(Ginanjar Suendro, S.E., M.M)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Apon Wabel
NIM : 225230002
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Hasta Yuga Halim

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian tersebut di atas merupakan hasil karya saya sendiri, bukan hasil dari plagiasi. Apabila dalam penelitian ini terdapat plagiasi maka saya bersedia di kenakan sanksi sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku di STIE Cendekia Karya Utama Semarang.

Semarang, 23 Febuari 2026


Apon Wabel



	SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) CENDEKIA KARYA UTAMA	Nomor : CKU/FM/BAK/UJI-011
	BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	Revisi : 4
		Tanggal : 11 Agustus 2025

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI
TAHUN AKADEMIK 2025/2026**

Pada hari ini Kamis tanggal 5 bulan Maret tahun 2026 berdasarkan Surat Ketua Program Studi Akuntansi/Manajemen STIE Cendekia Karya Utama Nomor 024/SP-S/MNJ/STIE-CKU/III/2026 tanggal 02-Maret-2026 perihal Susunan Tim Penguji Ujian Skripsi bagi mahasiswa Program Studi Akuntansi/Manajemen STIE Cendekia Karya Utama.

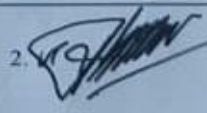
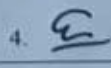
1. Nama : Drs. Dirgo Wahyono, M.Si
Pangkat/Golongan : Penata/III/c
Jabatan : Penguji I
2. Nama : Dr. M. Shohibul Jamil, S.H.I., S.M., M.H., AH
Pangkat/Golongan : Penata Muda Tk.I/ III/b
Jabatan : Penguji II
3. Nama : Dr. Mohamad Sodikin, S.Ag., M.M
Pangkat/Golongan : Penata/III/c
Jabatan : Pembimbing I
4. Nama : Ginanjar Suendro, S.E., M.M
Pangkat/Golongan :
Jabatan : Pembimbing II

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa yang tersebut di bawah ini telah diuji skripsinya.

Nama : APON WABEL
NIM : 225230002
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV. HASTA YUGA HALIM
Angka Equivalent

Nilai : _____
Keterangan : _____

Demikian Berita Acara UJIAN SKRIPSI ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan seperlunya oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

No.	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Drs. Dirgo Wahyono, M.Si	Penguji I	1. 
2.	Dr. M. Shohibul Jamil, S.H.I., S.M., M.H., AH	Penguji II	2. 
3.	Dr. Mohamad Sodikin, S.Ag., M.M	Pembimbing I	3. 
4.	Ginanjar Suendro, S.E., M.M	Pembimbing II	4. 

Ketua Program Studi Akuntansi/Manajemen



Dr. M. Shohibul Jamil, S.H.I., S.M., M.H., AH
NIK 21170007

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
MAHASISWA STIE CENDEKIA KARYA UTAMA**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Apon Wabel

NIM : 225230002

Program Studi : Manajemen

Institusi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi

Dengan ini saya menyetujui dan memberikan ijin kepada pihak STIE Cendekia Karya Utama atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Untuk menyimpan, mengalih-media atau format-kan, mengelolaannya dalam pangkalan data (database), mendistribusikannya dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak STIE Cendekia Karya Utama. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas

pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Semarang, 23 Febuari 2026

Yang menyatakan



Apon Wabel

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di CV. Hasta Yuga Halim. Kepemimpinan transformasional dianggap mampu meningkatkan motivasi dan kreativitas karyawan, sedangkan budaya organisasi diyakini dapat membentuk disiplin, loyalitas, dan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja.

Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Sampel penelitian terdiri dari 55 karyawan CV. Hasta Yuga Halim yang dipilih secara purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5. Analisis data dilakukan melalui uji outer model (validitas dan reliabilitas indikator) dan inner model (R^2 , path coefficient, f^2).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi karyawan terhadap indikator kedua variabel tersebut berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan dan budaya organisasi telah diterapkan dengan baik. Kinerja karyawan secara keseluruhan dinilai tinggi, mencakup penyelesaian pekerjaan sesuai standar kualitas, target, dan jadwal, serta bersedia membantu rekan kerja dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan. Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki arah pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun implementasinya perlu diperkuat melalui konsistensi sistem manajemen dan dukungan kepemimpinan agar dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan untuk lebih menekankan penguatan kepemimpinan dan budaya organisasi guna mencapai kinerja karyawan yang optimal.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi, Kinerja karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance at CV. Hasta Yuga Halim. Transformational leadership is considered capable of enhancing employee motivation and creativity, while organizational culture is believed to foster discipline, loyalty, and job satisfaction, which in turn impact performance.

The research employed a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The sample consisted of 55 employees selected through purposive sampling. Data were collected using a closed-ended questionnaire with a 5-point Likert scale. Data analysis included outer model testing (indicator validity and reliability) and inner model testing (R^2 , path coefficient, f^2).

The results indicate that transformational leadership has a positive but insignificant effect on employee performance. Similarly, organizational culture has a positive but insignificant effect on employee performance. Employees' perceptions of the indicators of both variables were high, showing that leadership practices and organizational culture have been implemented effectively. Overall, employee performance was rated high, including completing work according to quality standards, targets, and schedules, as well as willingness to assist colleagues and take responsibility for their work outcomes. In conclusion, transformational leadership and organizational culture positively influence employee performance, but their implementation needs to be strengthened through consistent management systems and leadership support to significantly enhance performance. This study provides practical implications for company management to emphasize the reinforcement of leadership and organizational culture in order to achieve optimal employee performance.

Keywords: Transformational leadership, Organizational culture, Employee performance, PLS-SEM

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul:

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Hasta Yuga Halim”

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen di STIE Cendekia Karya Utama. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

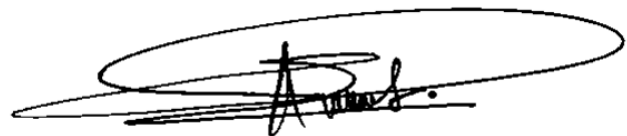
1. Ketua STIE Cendekia Karya Utama Bapak Drs. Dirgo Wahyono, M.Si
2. Pembantu Ketua Bapak Yudho Purnomo, S.E., M.M., CPRM., CPLM., CPDM
3. Kaprodi Akuntansi Bapak Yani Susetyo, S.E., M.Si., CTT atau Kaprodi Manajemen Bapak Dr. M. Shohibul Jamil, S.H.I., S.M., M.H., AH

4. Bapak Dr. Mohamad Sodikin, S.Ag., M.M sebagai dosen pembimbing I, yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan masukan berharga selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Ginanjar Suendro, S.E., M.M sebagai dosen pembimbing II, yang dengan sabar memberikan bimbingan dan koreksi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Dosen dan Civitas Akademika STIE Cendekia Karya Utama. yang telah memberikan izin dan bantuan dalam pengumpulan data penelitian.
7. Orang tua dan keluarga tercinta, yang selalu memberikan doa, dukungan, dan motivasi kepada penulis.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, pembaca, dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Semarang, 23 Februari 2026

Penulis

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, horizontal oval loop. The signature itself is stylized and appears to read 'Apon Wabel'.

Apon Wabel

DAFTAR ISI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV. HASTA YUGA HALIM.. I	
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Telaah Teori.....	11
2.2. Penelitian Tedahulu	17
2.3. Hubungan Logis antar Variabel	20
2.4. Kerangka Pikir	21

2.5.	Hipotesis	22
BAB III	METODE PENELITIAN	23
3.1.	Desain Penelitian	23
3.2.	Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional Variabel	23
3.3.	Objek penelitian.....	25
3.4.	Populasi,sampel, besar sampel dan Teknik Penganbilan Sampel	25
3.5.	Jenis Data	26
3.6.	Metode Pengumpulan Data	26
3.7.	Metode Teknik Analisis	28
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1	Deskripsi Responden	32
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian	34
4.3	Hasil Penelitian	41
4.4	Pembahasan	53
BAB V	PENUTUP	58
5.1	Kesimpulan	58
5.2	Saran	59
5.3	Keterbatasan Penelitian	59
DAFTAR PUSTAKA		60
LAMPIRAN.....		63
	KUESIONER PENELITIAN.....	63
	HASIL OLAH DATA	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Konseptual	22
---------------------------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Fenomena Gap.....	3
Tabel 1. 2 Reseach Gap	6
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel	24

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang masalah

Kinerja karyawan merupakan salah satu aset strategis organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas layanan/produk, dan daya saing perusahaan. Pada tingkat organisasi kecil dan menengah, termasuk CV, kemampuan memaksimalkan potensi sumber daya manusia seringkali menjadi penentu kelangsungan usaha. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kebijakan teknis (mis. sistem kerja atau insentif), tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor non-teknis seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi (Qalati et al., 2022).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional dianggap mampu menginspirasi visi, memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, serta mendorong inovasi dan komitmen karyawan. Berbagai penelitian empiris menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja individu/kelompok (Berson & Avolio, 2004; Buil et al., 2019). Temuan lain juga menyoroti mekanisme perantara seperti empowerment, organizational citizenship behavior, dan leader-member exchange yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional berdampak pada hasil kerja. (Berson & Avolio, 2004; Buil et al., 2019; Qalati et al., 2022).

Selain kepemimpinan, budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Budaya yang kuat yang menekankan nilai kolaborasi, akuntabilitas, inovasi, dan orientasi hasil cenderung mendukung motivasi internal, kepatuhan terhadap standar kerja, serta peningkatan produktivitas (Vasumathi et al., 2025). Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak selaras dengan tujuan organisasi bisa menimbulkan konflik nilai, turnover tinggi, dan penurunan kinerja. Beberapa studi kuantitatif menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi menjelaskan proporsi signifikan variasi kinerja karyawan di berbagai sektor. (Zhang et al., 2023).

Penelitian-penelitian lokal dan konteks Indonesia juga mendukung pentingnya kedua variabel tersebut (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi) terhadap kinerja karyawan. Studi-studi pada perusahaan maupun institusi pendidikan/perusahaan jasa di Indonesia menemukan bahwa ketika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diaplikasikan secara serempak, terjadi peningkatan kinerja yang lebih besar dibandingkan jika hanya salah satu variabel yang diperbaiki (Welasih et al., 2026). Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan integratif yang mempertimbangkan peran simultan kedua variabel dalam konteks organisasi lokal.

Meskipun bukti empiris relatif kuat, masih terdapat beberapa celah penelitian yang relevan untuk diteliti lebih lanjut. Pertama, sebagian besar studi bersifat cross-sectional pada sektor tertentu (mis. perbankan, telekomunikasi, atau institusi publik), sehingga generalisasi ke jenis usaha lainnya (mis. CV/UMKM) masih terbatas. Kedua, penelitian yang menguji kedua variabel

sekaligus di lingkungan CV. Hasta Yuga Halim yang sering memiliki struktur manajemen dan budaya kerja berbeda dari korporasi besar masih terbatas. Oleh karena itu, studi pada CV. Hasta Yuga Halim akan menambah pemahaman kontekstual mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja di perusahaan skala CV, yang karakter organisasinya mungkin lebih informal, fleksibel, dan personal. Berikut ini adalah fenomena gapnya sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Fenomena Gap

No	Aspek	Fakta Teoretis (Dasar Teori dan Penelitian Sebelumnya)	Fakta Empiris (Kondisi di CV. Hasta Yuga Halim)	Kesenjangan (Gap) yang Terjadi
1	Kepemimpinan Transformasional	Berdasarkan teori (Bass, 1990) kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan melalui pengaruh idealisme, inspirasi, dan perhatian individual. Penelitian (Agazu et al., 2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh	Di CV. Hasta Yuga Halim, masih terdapat karyawan yang mengeluhkan kurangnya arahan dan motivasi langsung dari pimpinan. Beberapa pimpinan lebih fokus pada hasil kerja dibandingkan dengan pembinaan dan pengembangan individu.	Kepemimpinan transformasional secara teori seharusnya meningkatkan kinerja, namun secara empiris penerapannya belum optimal karena pimpinan belum sepenuhnya menjalankan fungsi inspiratif dan pembinaan personal.

No	Aspek	Fakta Teoretis (Dasar Teori dan Penelitian Sebelumnya)	Fakta Empiris (Kondisi di CV. Hasta Yuga Halim)	Kesenjangan (Gap) yang Terjadi
		positif signifikan terhadap kinerja karyawan.		
2	Budaya Organisasi	Menurut (Pham et al., 2024) budaya organisasi yang kuat akan menciptakan keselarasan nilai dan perilaku kerja, sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian (Vasumathi et al., 2025), juga membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas.	Berdasarkan hasil observasi awal, nilai dan norma kerja di CV. Hasta Yuga Halim belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten oleh seluruh karyawan. Masih ditemukan perbedaan persepsi terhadap standar kerja dan kedisiplinan antar divisi.	Terdapat kesenjangan antara teori yang menyatakan budaya organisasi meningkatkan kinerja dengan kondisi aktual di mana budaya kerja belum terinternalisasi dengan baik.
3.	Kinerja Karyawan	Teori kinerja karyawan menurut (Guest, 1997) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja yang kondusif.	Di lapangan, masih ditemukan variasi tingkat kinerja antar karyawan. Beberapa karyawan menunjukkan produktivitas tinggi, namun sebagian lainnya	Terdapat gap antara teori yang mengasumsikan kinerja tinggi muncul dari kepemimpinan dan budaya yang kuat, dengan fakta bahwa kinerja karyawan masih belum merata akibat lemahnya

No	Aspek	Fakta Teoretis (Dasar Teori dan Penelitian Sebelumnya)	Fakta Empiris (Kondisi di CV. Hasta Yuga Halim)	Kesenjangan (Gap) yang Terjadi
			cenderung bekerja hanya sesuai perintah tanpa inisiatif.	penerapan kedua faktor tersebut.
4.	Temuan Penelitian Sebelumnya vs. Kondisi Aktual	Penelitian (Mahrum et al., 2021) menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.	Di CV. Hasta Yuga Halim, budaya organisasi belum berfungsi sebagai penguat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, karena nilai-nilai perusahaan belum sepenuhnya dihayati oleh seluruh anggota.	Menunjukkan adanya <i>research gap</i> dan <i>empirical gap</i> antara hasil penelitian sebelumnya dan fenomena nyata di perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, terlihat bahwa masih terdapat kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan perusahaan dengan realitas kinerja karyawan di CV. Hasta Yuga Halim. Meskipun perusahaan telah berupaya menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan membangun budaya organisasi yang positif, hasil kinerja karyawan belum menunjukkan peningkatan yang konsisten. Kondisi ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi efektivitas penerapan kedua aspek tersebut terhadap kinerja. Oleh karena itu, penting untuk meninjau

kembali bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara empiris. Kesenjangan antara kondisi empiris di lapangan (*fenomena gap*) dengan hasil temuan penelitian terdahulu menimbulkan *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut. Berikut ini Research Gapnya sebagai berikut :

Tabel 1. 2 Reseach Gap

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Konteks / Objek Penelitian	Kesenjangan (Research Gap)
1	(IHSA N, 2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Produksi (Studi Pada Pt. Sumber Prima Anugrah Abadi)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perusahaan manufaktur berskala besar	Penelitian menunjukkan hasil positif, namun belum mengkaji peran budaya organisasi sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.
2	(Wulan Sari Girsang, 2019)	<i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan</i>	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena rendahnya komitmen pegawai terhadap nilai organisasi.	Instansi pemerintah (sektor publik).	Hasil berbeda dari teori yang menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif. Perlu diuji ulang pada

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Konteks / Objek Penelitian	Kesenjangan (Research Gap)
					sektor swasta

Berdasarkan uraian *research gap* tersebut, tampak bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya dilakukan penelitian lanjutan dengan konteks organisasi yang berbeda, khususnya pada perusahaan berskala menengah seperti CV. Hasta Yuga Halim. Sebagai perusahaan yang berorientasi pada produktivitas dan pelayanan, keberhasilan CV. Hasta Yuga Halim sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan serta kekuatan budaya organisasi yang diterapkan. Namun, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa belum seluruh karyawan menunjukkan kinerja optimal, yang dapat disebabkan oleh variasi dalam penerapan gaya kepemimpinan maupun internalisasi nilai budaya organisasi. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian lebih mendalam untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan CV. Hasta Yuga Halim.

Dengan mempertimbangkan latar belakang fenomena, kesenjangan penelitian terdahulu, serta kebutuhan praktis organisasi, maka penelitian ini mengambil judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Hasta Yuga Halim.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan masalah penelitian tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan CV. Hasta Yuga Halim?
2. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Hasta Yuga Halim?

1.3. Tujuan Penelitian

Ada pun tujuan dari penelitian adalah:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan CV. Hasta Yuga Halim.
2. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Hasta Yuga Halim.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat praktis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Manajemen CV. Hasta Yuga Halim, sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan penguatan budaya organisasi.
- b. Karyawan, sebagai bahan refleksi untuk meningkatkan semangat, komitmen, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
- c. Peneliti selanjutnya, sebagai referensi untuk mengembangkan penelitian sejenis di bidang kepemimpinan dan budaya organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai susunan proposal ini, maka sistematika penulisan penelitian ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Membahas landasan teori mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Juga mencakup hasil penelitian terdahulu, kerangka pikir, serta hipotesis penelitian.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

Menjelaskan tentang jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

hasil dan pembahasan dari sumber kuesener penelitian kuantitatif Menjelaskan tentang yang disebar ke responden kemudian diolah menjadi hasil dan pembahasan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menjelaskan tentang kesimpulan dan saran secara sederhana dari hasil dan pembahasan yang bersumber dari kuosener penelitian kuantitatif yang diolah oleh peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, pengembangan, dan inspirasi terhadap bawahan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kemajuan organisasi (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah nilai, sikap, dan perilaku pengikut sehingga mereka bersedia melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pertukaran imbalan (sebagaimana kepemimpinan transaksional), tetapi menekankan pada pengaruh inspiratif dan pengembangan individu untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. (Bass & Avolio, 1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama (Four I's), yaitu:

1. Idealized Influence – pemimpin menjadi teladan yang dihormati dan dipercaya oleh karyawan.
2. Inspirational Motivation – pemimpin mengkomunikasikan visi yang jelas dan inspiratif untuk meningkatkan semangat kerja.
3. Intellectual Stimulation – pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan cara berpikir baru dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Individualized Consideration – pemimpin memberikan perhatian individual melalui pembinaan, dukungan, dan pengembangan karyawan.

Melalui keempat dimensi tersebut, kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan motivasi intrinsik, loyalitas, dan kinerja karyawan, serta menciptakan keterikatan emosional antara pemimpin dan bawahan yang berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

Bukti empiris mendukung klaim bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian di sektor konstruksi menunjukkan bahwa transformasional leadership berpengaruh signifikan terhadap employee sustainable performance, terutama melalui peran perilaku ekstra organisasi seperti *organizational citizenship behavior* yang memfasilitasi kinerja yang unggul di luar tugas formal mereka. Temuan ini memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung tetapi dapat memengaruhi perilaku kerja yang berkontribusi pada hasil kinerja yang lebih tinggi (Jiang et al., 2017).

Selain itu, studi kuantitatif di sektor birokrasi negara menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, dua faktor psikologis yang terbukti secara luas terkait dengan prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa transformasional leadership tidak hanya meningkatkan output kerja secara langsung, tetapi juga memperkuat faktor internal karyawan seperti keterlibatan dan kepuasan yang pada gilirannya mendorong kinerja yang lebih baik (Wardani et al., 2025).

Dalam konteks lain, penelitian yang berfokus pada staf layanan di rumah sakit menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan melalui mekanisme *knowledge sharing*. Transformasional leaders yang mendorong budaya keterbukaan dan berbagi pengetahuan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kualitas layanan dan produktivitas, yang merupakan indikator penting dari kinerja karyawan (Wibowo et al., 2025).

Secara keseluruhan, bukti empiris tersebut sejalan dengan kerangka teoretis Bass dan Avolio bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi, inovasi, dan komitmen kerja—semua elemen yang berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya peran pemimpin transformasional dalam membangun lingkungan kerja yang dinamis dan produktif, serta dalam menciptakan hubungan kerja yang saling menginspirasi sehingga karyawan terdorong untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dibentuk dan dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku di lingkungan kerja. Menurut (Robbins, S. P., & Judge, 2019), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak, berinteraksi, dan membuat keputusan di lingkungan kerja. Budaya yang kuat akan

membentuk karakter organisasi, menciptakan loyalitas, dan mempengaruhi efektivitas kinerja individu maupun kelompok. Indikator Budaya Organisasi (Robbins, S. P., & Judge, 2019):

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi terhadap hasil
4. Orientasi terhadap orang (karyawan)
5. Orientasi terhadap tim
6. Stabilitas

Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan keselarasan nilai dan perilaku kerja di antara anggota organisasi, sehingga menghasilkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bagian dari suatu sistem nilai bersama yang jelas, terus dipraktikkan, dan dihargai oleh organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Dalam konteks ini, budaya organisasi berperan sebagai *social glue* yang menyatukan nilai, norma, dan perilaku kerja sehingga karyawan merasa bahwa tujuan pribadi mereka selaras dengan tujuan organisasi. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki tetapi juga memperkuat kepercayaan terhadap organisasi dan pimpinan, yang merupakan landasan penting bagi keterlibatan kerja (*work engagement*) dan produktivitas individu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif mampu mempengaruhi kepercayaan, hubungan kerja, dan komunikasi yang baik antar

anggota, yang kemudian berdampak positif pada dinamika kerja dan keterlibatan karyawan (Iddrisu, 2025).

Selanjutnya, budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai seperti keterbukaan, dukungan tim, kolaborasi, serta apresiasi terhadap kontribusi individu menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Lingkungan yang kondusif ini memperkuat rasa aman berpendapat, kemampuan berbagi ide, serta adaptasi terhadap perubahan tugas dan tuntutan kerja. Interaksi ini membawa dampak langsung terhadap semangat kerja yang meningkat karena karyawan merasa dihargai dan diakui perannya dalam pencapaian tujuan bersama. Studi empiris dalam konteks IT misalnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang memupuk semangat kebersamaan (*team spirit*), kepercayaan bersama (*mutual trust*), dan perayaan pencapaian kolektif secara positif mempengaruhi *employee performance* melalui peningkatan produktivitas, komitmen, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan (Vasumathi et al., 2025).

Lebih jauh, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*), yang menurut literatur manajemen sumber daya manusia berhubungan erat dengan motivasi, loyalitas, dan kinerja. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih proaktif, akuntabel, dan bertanggung jawab. Konsep ini diperkuat oleh penelitian yang menyatakan bahwa suasana sosial yang penuh dukungan dalam budaya organisasi menciptakan rasa aman, penghormatan timbal balik, dan kepedulian, yang semuanya meningkatkan

rasa keterikatan dan akan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik (Zhang et al., 2023).

Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya kerangka nilai yang “ada di atas kertas”, tetapi juga merupakan mekanisme sosial yang mentransformasikan nilai dan keyakinan organisasi menjadi perilaku nyata di tempat kerja. Ketika nilai ini dipahami dan diinternalisasi oleh karyawan, budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan kepercayaan terhadap proses organisasi, serta mendorong perilaku kerja yang produktif. Semua ini, pada akhirnya, menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi peningkatan kinerja individu dan kolektif dalam organisasi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut (Guest, 1997), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kepemimpinan, serta lingkungan kerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam pelaksanaan tugasnya yang mencerminkan kemampuan dalam mencapai target, bekerja secara efisien, serta berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Komponen-komponen kinerja karyawan meliputi kualitas kerja yang mencerminkan ketelitian dan hasil sesuai standar; kuantitas kerja yang merupakan jumlah output pekerjaan; ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal; kerja sama dalam tim; serta tanggung jawab atas pekerjaan dan hasilnya. Kerangka ini sejalan dengan studi internasional yang menunjukkan bahwa

efektivitas kinerja karyawan melibatkan kombinasi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta komitmen terhadap tugas dan kerja sama tim sebagai indikator utama kinerja yang tinggi (Gupta & Singh, 2014).

Kinerja yang baik tercermin dari kemampuan karyawan dalam mencapai target, bekerja secara efisien, serta berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Indikator Kinerja Karyawan (Mangkunegara, 2017):

1. Kualitas kerja ketelitian dan hasil kerja sesuai standar.
2. Kuantitas kerja jumlah hasil kerja yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal.
4. Kerja sama kemampuan berinteraksi dalam tim.
5. Tanggung jawab kepedulian terhadap pekerjaan dan hasilnya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Wardani et al., 2025)	2025	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderator	Variabel Independen : 1. Kepemimpinan Transformatif (X1) Variabel Dependen : 1. Kinerja Karyawan (Y)	Gaya kepemimpinan transformatif dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
2	(Buil et al., 2019)	2019	Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan:	Variabel Independen :	Kepemimpinan transformasional pada PT.

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			Peran identifikasi, keterlibatan, dan kepribadian proaktif	1. Kepemimpinan Transformatif (X1) Variabel Dependen : 1. Kinerja Karyawan (Y)	Mitramas Jangkar Laksana berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan
3.	(Sugiono & Widodo, 2025)	2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervensi di Badan Karantina Indonesia	Variabel Independen : 1. Kepemimpinan Transformatif (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) Variabel Dependen : 1. Kinerja Karyawan (Y)	secara parsial kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance - Medan.
4.	(Kharis, 2015)	2015	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank	Variabel Independen : 1. Gaya Kepemimpinan (X1) Variabel Dependen : 1. Kinerja Karyawan (Y)	Nilai rata-rata variabel (grand mean) sebesar 4,04 berarti pimpinan tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			jatim cabang malang)		
5.	(Setiawan, 2015)	2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Iss Indonesia di Rumah Sakit	Variabel Independen : 1. Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) Variabel Dependen : 1. Kinerja Karyawan (Y)	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya.
6.	(Vasumathi et al., 2025)	2025	An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry	Dimensi budaya organisasi (X) Kinerja Karyawan (Y) dan dukungan organisasi sebagai variabel mediasi	Seluruh dimensi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7.	(Zhang et al., 2023)	2023	Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective	Dimensi budaya organisasi (X) Kinerja inovasi (Y) Dan kinerja manajemen sebagai variabel mediasi	Seluruh dimensi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8	(Iddrisu, 2025)	2025	Understanding the nexus between organizational	Budaya organisasi (X) Trust (X2)	budaya organisasi berpengaruh positif

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships	Hubungan karyawan (Y)	terhadap hubungan kerja karyawan melalui komunikasi terbuka dan kepemimpinan.

2.3. Hubungan Logis antar Variabel

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpotensi memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan perilaku kerja positif (Berson & Avolio, 2004; Buil et al., 2019; Qalati et al., 2022).

Hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memotivasi karyawan dengan cara memberikan visi yang jelas, inspirasi, perhatian individual, serta mendorong kreativitas karyawan. Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa percaya diri, komitmen, dan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan kinerja terbaik (Agazu et al., 2025; Bass & Avolio, 1994).

Sementara itu, budaya organisasi menjadi kerangka nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam bekerja. Budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan suasana

kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong rasa memiliki terhadap Perusahaan (Iddrisu, 2025; Vasumathi et al., 2025). Lingkungan kerja yang berbudaya baik juga memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

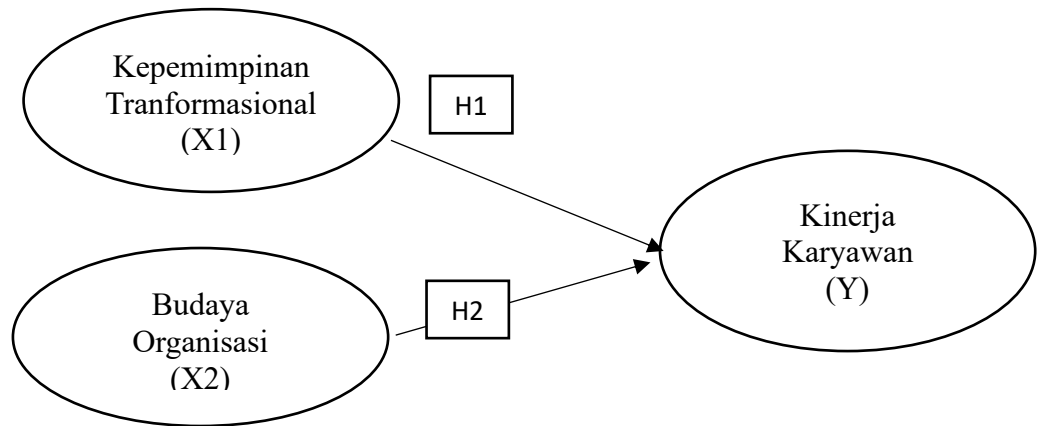
Secara logis, kedua variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Kepemimpinan yang inspiratif dan budaya yang kuat dapat meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan. Hal ini pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, berkualitas, dan bertanggung jawab.

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.4. Kerangka Pikir

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui kerangka konseptual berikut:

Gambar 1. 1 Kerangka Konseptual



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini.

2.5.Hipotesis

Berdasarkan uraian teori dan hubungan antarvariabel di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. H1: Diduga Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Hasta Yuga Halim.
2. H2: Diduga Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Hasta Yuga Halim.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat statistik (Creswell & Creswell, 2017) . Sementara itu, penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel.

3.2. Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, variabel yang dikaji adalah:

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)
2. Budaya Organisasi (X_2)
3. Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian ini berupaya untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Hasta Yuga Halim. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif (kausal) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) CV. Hasta Yuga Halim. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan, kemudian dianalisis secara statistik menggunakan PLS-SEM.

Definisi operasional berfungsi untuk menjelaskan konsep variabel penelitian secara lebih konkret agar dapat diukur dengan instrumen tertentu.

tabel berikut menyajikan definisi operasional dari masing-masing variabel:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Konsep Teoretis	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberikan pengaruh positif kepada bawahan agar bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994).	1. Pengaruh ideal (Idealized Influence) 2. Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation) 3. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation) 4. Perhatian individual (Individualized Consideration)	Likert (1–5)
Budaya Organisasi (X ₂)	Sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan lainnya (Robbins, S. P., & Judge, 2019).	1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi terhadap hasil 4. Orientasi terhadap orang 5. Orientasi terhadap tim 6. Stabilitas	Likert (1–5)
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2017).	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kerja sama 5. Tanggung jawab	Likert (1–5)

3.3. Objek penelitian

Penelitian dilaksanakan di CV. Hasta Yuga Halim, Jl. Majapahit No.606, Semarang. Waktu pelaksanaan direncanakan November 2025 Januari 2026 (persiapan, pengumpulan data, pengolahan, pelaporan). Objek penelitian adalah karyawan CV. Hasta Yuga Halim. Fokus analisis pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan penilaian atas kinerja pribadi/kelompok.

3.4. Populasi,sampel, besar sampel dan Teknik Penganbilan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian merupakan keseluruhan subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran generalisasi hasil penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Creswell & Creswell, 2017). Populasi dalam penelitian ini Adalah seluruh karyawan CV. Hasta Yuga Halim yang di bawah posisi mandor yang berjumlah sebanyak 55 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih melalui prosedur tertentu untuk dijadikan sumber data penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Creswell & Creswell, 2017). Penggunaan sampel bertujuan untuk memperoleh data yang lebih efisien, representatif, serta memungkinkan peneliti melakukan analisis secara lebih mendalam.

3. Teknik sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh (saturated sampling), yaitu teknik penentuan sampel ketika seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi yang relatif kecil dan dianggap mampu memberikan data yang lengkap dan representatif. Dengan demikian, total populasi sejumlah 55 orang digunakan secara keseluruhan sebagai sampel penelitian.

3.5. Jenis Data

- a. Data Primer: Data yang dikumpulkan langsung dari kuesioner (persepsi karyawan terhadap X_1 , X_2 , dan Y).
- b. Data Sekunder: Dokumen perusahaan (struktur organisasi, jumlah karyawan, laporan kinerja), literatur, dan penelitian terdahulu.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara peneliti dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah. Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik, yaitu:

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan instrumen utama dalam penelitian ini. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dan menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban:

1. = Sangat Tidak Setuju,
2. = Tidak Setuju,
3. = Kurang setuju

4. = Setuju,

5. = Sangat Setuju.

Kuesioner akan diberikan secara langsung kepada seluruh karyawan CV. Hasta Yuga Halim untuk mengukur persepsi mereka terhadap kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung kondisi lingkungan kerja, interaksi antar karyawan, dan perilaku kepemimpinan di CV. Hasta Yuga Halim untuk memperkuat data hasil kuesioner.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder berupa struktur organisasi, jumlah karyawan, SOP, absensi dan laporan kinerja perusahaan yang relevan dengan penelitian.

4. Wawancara singkat (opsional)

Wawancara semi-terstruktur dengan manajemen untuk verifikasi temuan kuantitatif.

5. Etika penelitian

Minta izin tertulis dari manajemen CV, jaga anonimitas responden, dan gunakan data hanya untuk keperluan akademik.

3.7. Metode Teknik Analisis

3.7.1. Analisis statistik deskriptif

Bagian ini disajikan data karakteristik deskriptif dari responden, meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan. Selanjutnya juga dianalisis mengenai jawaban responden pada indikator masing-masing variable.

3.7.2. Uji Model Pengukuran (outer Model)

Dalam penelitian ini, untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, digunakan uji model pengukuran (outer model) dalam pendekatan PLS-SEM (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling). Uji outer model bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mengukur variabel laten yang dimaksud dan dapat menghasilkan data yang valid serta reliabel.

Pengujian outer model dilakukan dengan dua aspek utama, yaitu:

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator dalam satu konstruk benar-benar terkait dan mengukur konstruk yang sama. Uji validitas konvergen dilakukan dengan dua metode:

a. Loading Factor / Outer Loading:

Nilai loading factor digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk laten. Indikator dikatakan valid jika nilai loading factor $\geq 0,70$. Jika nilai berada di antara 0,60–0,70, indikator

dapat dipertimbangkan untuk tetap digunakan selama nilai AVE konstruk $\geq 0,50$ (Hair et al., 2014).

b. Average Variance Extracted (AVE):

AVE digunakan untuk mengukur proporsi varians indikator yang dijelaskan oleh konstruk laten. Konstruk dikatakan valid secara konvergen jika $AVE \geq 0,50$ (Hair et al., 2014).

2. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas mengukur konsistensi internal indikator dalam satu konstruk.

Reliabilitas diuji menggunakan beberapa metode:

a. Cronbach's Alpha (α):

Menilai konsistensi internal indikator. Nilai $\alpha \geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang memadai (Hair et al., 2014).

b. Composite Reliability (CR):

Merupakan ukuran reliabilitas yang lebih akurat dalam PLS-SEM. Nilai $CR \geq 0,70$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

ρ_A :

Alternatif pengukuran reliabilitas yang lebih tepat dibanding Cronbach's Alpha, dengan nilai $\geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas memadai (Henseler et al., 2015).

Selain itu, uji Fornell-Larcker Criterion juga dilakukan untuk memastikan discriminant validity, yaitu kemampuan konstruk untuk berbeda secara signifikan dari konstruk lainnya. Konstruk dikatakan valid

secara diskriminan jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk dengan konstruk lainnya (Fornell, C., & Larcker, 1981).

3.7.3. Uji Model Struktural (Inner Model)

Setelah uji model pengukuran (outer model) memastikan bahwa indikator valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah uji model struktural (inner model). Uji inner model bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dan mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, inner model digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi atau R^2 menunjukkan proporsi variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Kriteria umum penilaian R^2 menurut (Hair et al., 2014) adalah:

$R^2 \geq 0,75 \rightarrow$ kuat

$R^2 0,50 - 0,75 \rightarrow$ moderat

$R^2 0,25 - 0,50 \rightarrow$ lemah

Dalam penelitian ini, R^2 digunakan untuk menilai seberapa besar kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjelaskan variansi kinerja karyawan.

2. Uji Path Coefficient

Path coefficient menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten. Untuk menilai signifikansi pengaruh variabel independen terhadap dependen, digunakan uji bootstrapping yang menghasilkan t-statistics dan p-value. Kriteria signifikansi:

$t\text{-statistics} \geq 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05 \rightarrow$ pengaruh signifikan pada tingkat kepercayaan 95%

$t\text{-statistics} < 1,96$ atau $p\text{-value} \geq 0,05 \rightarrow$ pengaruh tidak signifikan

3. Ukuran Efek (f^2)

Uji f^2 digunakan untuk menilai besar kecilnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria (Cohen, 2013) untuk f^2 adalah:

$f^2 \geq 0,35 \rightarrow$ pengaruh besar

$f^2 0,15 - 0,35 \rightarrow$ pengaruh sedang

$f^2 0,02 - 0,15 \rightarrow$ pengaruh kecil

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan CV. Hasta Yuga Halim yang berlokasi di Jl. Majapahit No.606, Pedurungan Lor, Kec. Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50246, Indonesia. Deskripsi responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik subjek penelitian. Karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan tingkat pendidikan. Data tersebut diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh seluruh responden yang berjumlah 55 orang. Adapun rincian karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki laki	50	90,91%
	Perempuan	5	9,09%
	Total	55	100,00%
Usia	< 25 tahun	5	9,09%
	25-35 tahun	28	50,91%
	36-45 tahun	15	27,27%
	>45 tahun	7	12,73%
	Total	55	100,00%
Lama bekerja	<1 tahun	7	12,73%

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
	1-3 tahun	10	18,18%
	4-6 tahun	14	25,45%
	6 Tahun	24	43,64%
	Total	55	
Pendidikan	SMA	51	92,73%
	Sarjana	4	7,27%
	Total	55	100,00%

Sumber: Data primer

Berdasarkan Tabel karakteristik responden, diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 50 orang (90,91%), sedangkan responden perempuan berjumlah 5 orang (9,09%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan pada objek penelitian didominasi oleh laki-laki.

Dilihat dari aspek usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 25–35 tahun, yaitu sebanyak 28 orang (50,91%). Selanjutnya, responden berusia 36–45 tahun berjumlah 15 orang (27,27%), responden berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 7 orang (12,73%), dan responden berusia di bawah 25 tahun berjumlah 5 orang (9,09%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir SMA, yaitu sebanyak 51 orang (92,73%), sedangkan responden dengan pendidikan Sarjana berjumlah 4 orang (7,27%). Kondisi ini menggambarkan bahwa tenaga kerja pada objek penelitian didominasi oleh lulusan pendidikan menengah.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi Variabel Penelitian menggambarkan persepsi responden terhadap indikator variable penelitian, yang dikelompokkan berdasarkan kategori berikut:

Tabel 4. 2 Kategori Jawaban Responden

Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat tinggi

4.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini diukur menggunakan beberapa indikator yang mencerminkan perilaku pimpinan dalam memimpin dan memengaruhi karyawan. Penilaian responden terhadap setiap indikator diukur menggunakan skala Likert, kemudian dianalisis berdasarkan nilai rata-rata (mean) untuk menentukan kategori penilaian. Adapun hasil tanggapan responden terhadap indikator variabel kepemimpinan disajikan pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4. 3 deskripsi persepsi variable kepemimpinan transformasional

Indikator	Rata - rata	Kategori
Pimpinan saya menunjukkan sikap	3,78	Tinggi

Indikator	Rata - rata	Kategori
yang dapat dijadikan teladan oleh karyawan.		
Pimpinan saya memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik.	3,85	Tinggi
Pimpinan saya mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.	3,75	Tinggi
Pimpinan saya memperhatikan kebutuhan dan kesulitan kerja setiap karyawan.	3,76	Tinggi

Berdasarkan Tabel hasil penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan, seluruh indikator berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan cenderung mencerminkan kepemimpinan transformasional.

Indikator pimpinan menunjukkan sikap yang dapat dijadikan teladan oleh karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,78, yang mencerminkan dimensi idealized influence, yaitu kemampuan pimpinan dalam menjadi panutan dan membangun kepercayaan serta rasa hormat dari karyawan.

Indikator pimpinan memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,85, yang berkaitan dengan dimensi inspirational motivation, di mana pimpinan mampu memberikan dorongan, semangat, dan visi yang jelas sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih optimal.

Selanjutnya, indikator pimpinan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,75, yang mencerminkan dimensi intellectual stimulation. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide dan inovasi dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan.

Indikator pimpinan memperhatikan kebutuhan dan kesulitan kerja setiap karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,76, yang mencerminkan dimensi individualized consideration, yaitu perhatian pimpinan terhadap kebutuhan, potensi, serta permasalahan individu karyawan.

Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa pimpinan telah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, yang tercermin dari kemampuan pimpinan dalam menjadi teladan, memotivasi, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian kepada setiap karyawan. Kondisi ini diharapkan dapat berdampak positif terhadap sikap kerja dan kinerja karyawan di lingkungan organisasi.

4.2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bersikap serta berperilaku di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat diyakini mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama antar karyawan, serta

mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Oleh karena itu, pengukuran budaya organisasi dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa indikator yang mencerminkan inovasi kerja, ketelitian, penghargaan, keadilan, kerja sama, serta konsistensi kebijakan perusahaan. Hasil pengukuran masing-masing indikator budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut.

Tabel 4. 4 Deskripsi persepsi variabel budaya organisasi

Indicator	Rata - rata	Kategori
Perusahaan mendorong karyawan untuk mencoba cara kerja baru.	4,00	Tinggi
Perusahaan menuntut karyawan bekerja dengan teliti dan cermat.	4,07	Tinggi
Pencapaian hasil kerja yang baik mendapatkan penghargaan dari perusahaan.	3,94	Tinggi
Perusahaan memperlakukan karyawan secara adil dan manusiawi.	3,89	Tinggi
Karyawan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama.	3,89	Tinggi
Perusahaan menjaga konsistensi kebijakan dan aturan kerja.	3,94	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa seluruh indikator budaya organisasi berada pada kategori tinggi, dengan nilai

rata-rata berkisar antara 3,89 hingga 4,07. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di perusahaan telah terbentuk dengan baik dan dirasakan positif oleh karyawan.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah perusahaan menuntut karyawan bekerja dengan teliti dan cermat sebesar 4,07, yang mengindikasikan bahwa perusahaan sangat menekankan profesionalisme dan kualitas kerja dalam setiap aktivitas operasional. Selanjutnya, indikator perusahaan mendorong karyawan untuk mencoba cara kerja baru memperoleh nilai rata-rata 4,00, yang menunjukkan adanya budaya inovasi dan keterbukaan terhadap pembaruan dalam proses kerja.

Indikator pencapaian hasil kerja yang baik mendapatkan penghargaan dari perusahaan memperoleh nilai rata-rata 3,94, mencerminkan bahwa sistem penghargaan telah diterapkan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, indikator perusahaan memperlakukan karyawan secara adil dan manusiawi serta karyawan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama masing-masing memperoleh nilai rata-rata 3,89, yang menunjukkan adanya rasa keadilan dan semangat kerja sama yang cukup kuat di dalam organisasi.

Sementara itu, indikator perusahaan menjaga konsistensi kebijakan dan aturan kerja juga memperoleh nilai rata-rata 3,94, yang menandakan bahwa perusahaan memiliki komitmen dalam menerapkan aturan secara konsisten. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan

bahwa budaya organisasi yang diterapkan perusahaan telah mendukung terciptanya lingkungan kerja yang positif dan berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

4.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Tingkat kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugasnya secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur melalui beberapa indikator yang mencakup kualitas hasil kerja, pencapaian target, ketepatan waktu, kerja sama, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Adapun hasil pengukuran kinerja karyawan berdasarkan persepsi responden disajikan dalam table 4.5 berikut.

Tabel 4. 5 Deskripsi Persepsi variable kinerja karyawan

Indicator	Rata -rata	Kategori
Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.	4,13	Tinggi
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.	4,11	Tinggi
Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan	4,09	Tinggi

Indicator	Rata -rata	Kategori
jadwal yang ditentukan.		
Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan.	4,09	Tinggi
Saya bersedia menerima konsekuensi atas hasil pekerjaan saya.	4,13	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa seluruh indikator kinerja karyawan berada pada kategori tinggi, dengan nilai rata-rata berkisar antara 4,09 hingga 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan.

Indikator menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan serta bersedia menerima konsekuensi atas hasil pekerjaan masing-masing memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,13. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap kualitas kerja serta rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil pekerjaan yang mereka lakukan.

Selanjutnya, indikator mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan memperoleh nilai rata-rata 4,11, yang menunjukkan bahwa karyawan secara umum mampu memenuhi target kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Sementara itu, indikator menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang

ditentukan dan bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan masing-masing memperoleh nilai rata-rata 4,09, yang mencerminkan adanya kedisiplinan dalam pengelolaan waktu serta sikap kerja sama yang baik antar karyawan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan tergolong tinggi, baik dari aspek kualitas kerja, pencapaian target, ketepatan waktu, kerja sama, maupun tanggung jawab. Kondisi ini mencerminkan bahwa karyawan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

4.3 Hasil Penelitian

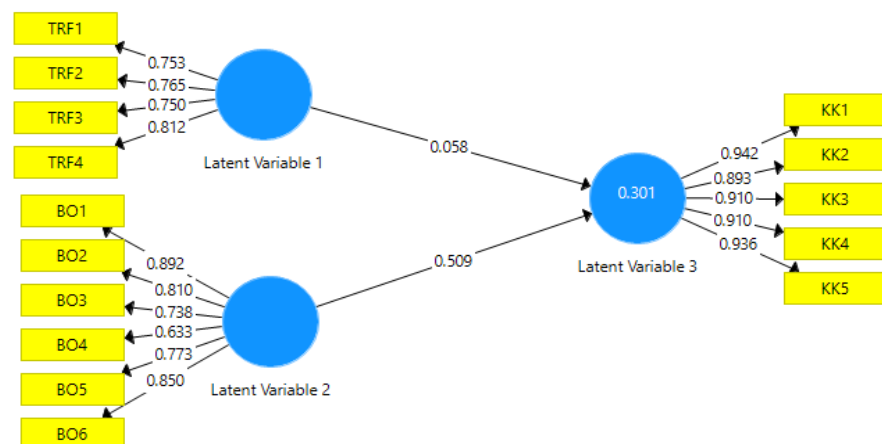
4.3.1 Uji Model Pengukuran (Outer model)

Uji outer model dilakukan untuk menilai kelayakan indikator dalam mengukur variabel laten yang diteliti. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas yang baik dalam merepresentasikan konstruksinya. Salah satu kriteria yang digunakan dalam uji outer model adalah nilai loading factor, di mana suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor $\geq 0,70$. Namun, nilai loading factor antara 0,60–0,70 masih dapat diterima selama model secara keseluruhan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Ghozali I. dan Latan H, 2015). Hasil pengujian outer model pada variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan disajikan pada table 4.6 berikut.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Outer Model

	Kep Transformasional	Budaya organisasi	Kinerja Karyawan
BO1		0,892	
BO2		0,810	
BO3		0,738	
BO4		0,633	
BO5		0,773	
BO6		0,850	
KK1			0,942
KK2			0,893
KK3			0,910
KK4			0,910
KK5			0,936
TRF1	0,753		
TRF2	0,765		
TRF3	0,750		
TRF4	0,812		

Gambar 4.1 Outer Loading



Keterangan Gambar:

Latent variabel1: Kep. Transformasional

Latent variabel2: Budaya organisasi

Latent variabel3: Kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.6 dan gambar 4.1, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai loading factor yang memenuhi kriteria validitas konvergen.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator TRF1 hingga TRF4 memiliki nilai loading factor berkisar antara 0,750 hingga 0,812, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk kepemimpinan transformasional dengan baik.

Selanjutnya, pada variabel budaya organisasi, indikator BO1 hingga BO6 memiliki nilai loading factor antara 0,633 hingga 0,892. Meskipun terdapat satu indikator dengan nilai loading factor 0,633, nilai tersebut masih berada dalam batas yang dapat diterima, sehingga indikator tersebut tetap dipertahankan dalam model penelitian karena kontribusinya dalam mengukur variabel budaya organisasi.

Sementara itu, pada variabel kinerja karyawan, indikator KK1 hingga KK5 menunjukkan nilai loading factor yang sangat tinggi, yaitu berkisar antara 0,893 hingga 0,942. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki tingkat validitas yang sangat baik dalam merepresentasikan konstruk kinerja karyawan. Secara keseluruhan, hasil uji outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada uji inner model.

Selain tersebut juga dilakukan uji validitas diskriminan. Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dan unik dibandingkan konstruk lain yang ada dalam model. Salah satu metode yang umum digunakan untuk menguji validitas diskriminan dalam pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) adalah Fornell–Larcker Criterion. Menurut (Fornell, C., & Larcker, 1981), suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada diagonal lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk. Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell–Larcker disajikan pada tabel 4.7 berikut.

Tabel 4. 7 Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

	Kep Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Kep Transformasional	0,770		
Budaya Organisasi	0,646	0,787	
Kinerja Karyawan	0,387	0,547	0,918

Sumber: Data olah PLS

Berdasarkan tabel Fornell–Larcker Criterion di atas, dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk laten (ditunjukkan pada diagonal tabel) lebih besar dibandingkan dengan

nilai korelasi antar konstruk lainnya. Nilai akar kuadrat AVE untuk Latent Variable 1 sebesar 0,770, Latent Variable 2 sebesar 0,787, dan Latent Variable 3 sebesar 0,918, yang seluruhnya lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lain.

Secara lebih rinci, Latent Variable 1 memiliki korelasi tertinggi dengan Latent Variable 2 sebesar 0,646, namun nilai tersebut masih lebih kecil dibandingkan akar kuadrat AVE-nya sebesar 0,770. Demikian pula, Latent Variable 2 memiliki korelasi tertinggi dengan Latent Variable 3 sebesar 0,547, yang masih lebih rendah dibandingkan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,787. Sementara itu, Latent Variable 3 menunjukkan nilai akar kuadrat AVE tertinggi yaitu 0,918, yang jauh lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan Fornell–Larcker Criterion, sehingga masing-masing variabel laten dinyatakan mampu mengukur konsep yang berbeda secara jelas. Hasil ini sejalan dengan pendapat (Fornell, C., & Larcker, 1981) serta (Hair et al., 2014) Yang menyatakan bahwa model pengukuran yang baik harus mampu menunjukkan perbedaan yang jelas antar konstruk laten.

Selanjutnya dilakukan uji (Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen). Uji reliabilitas dan validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk

secara konsisten dan akurat. Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel laten, sedangkan validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk saling berkorelasi dan benar-benar merepresentasikan konstruk yang diukur.

Dalam pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), reliabilitas konstruk dapat dinilai melalui nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability, sedangkan validitas konvergen dinilai melalui Average Variance Extracted (AVE). Menurut (Hair et al., 2014), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability $\geq 0,70$, serta dinyatakan valid secara konvergen apabila nilai AVE $\geq 0,50$. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen disajikan pada tabel 4.8 berikut.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kep Transformasional	0,793	0,862	0,854	0,593
Budaya Organisasi	0,892	0,983	0,906	0,620
Kinerja Karyawan	0,954	0,964	0,964	0,844

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,793, rho_A sebesar 0,862, dan Composite Reliability sebesar 0,854, yang seluruhnya berada di atas batas minimum 0,70. Selain itu, nilai AVE sebesar 0,593 menunjukkan bahwa variabel ini mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sehingga dinyatakan valid secara konvergen.

Variabel budaya organisasi menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,892, rho_A sebesar 0,983, dan Composite Reliability sebesar 0,906, yang menandakan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Nilai AVE sebesar 0,620 juga telah memenuhi kriteria validitas konvergen, yang berarti indikator-indikator budaya organisasi mampu merepresentasikan konstruk dengan baik.

Sementara itu, variabel kinerja karyawan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,954, rho_A sebesar 0,964, dan Composite Reliability sebesar 0,964, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai AVE sebesar 0,844 mengindikasikan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan valid, sehingga layak digunakan untuk pengujian lebih lanjut pada uji inner model. Hasil ini sejalan dengan kriteria yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2014) serta (Fornell, C., & Larcker, 1981).

4.3.2 Uji Model Struktural (inner Model)

Uji inner model dilakukan untuk menilai hubungan struktural antar variabel laten dalam model penelitian. Salah satu kriteria utama dalam evaluasi inner model adalah koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 menggambarkan proporsi variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model, sedangkan R^2 Adjusted digunakan untuk memberikan estimasi yang lebih akurat dengan mempertimbangkan jumlah variabel prediktor dalam model.

Menurut (Hair et al., 2014)), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Hasil pengujian R^2 dan R^2 Adjusted pada variabel endogen dalam penelitian ini disajikan pada table 4.9 berikut.

Tabel 4. 9 Hasil Uji R^2 Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,301	0,274

Sumber: Data olah PLS

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai R^2 Square untuk Latent Variable 3 sebesar 0,301, sedangkan nilai R^2 Square Adjusted sebesar 0,274. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model penelitian mampu menjelaskan sebesar 30,1% variasi pada variabel dependen, sementara sisanya sebesar 69,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh (Ghozali I. dan Latan H, 2015; Hair et al., 2014) nilai R Square sebesar 0,301 termasuk dalam kategori lemah hingga moderat. Meskipun demikian, nilai tersebut tetap menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan penjelasan yang cukup dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Perbedaan nilai antara R Square dan R Square Adjusted yang relatif kecil juga mengindikasikan bahwa model penelitian tidak mengalami bias akibat jumlah variabel prediktor yang digunakan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan yang memadai dalam menjelaskan variabel endogen. Selanjutnya, analisis dapat dilanjutkan pada pengujian pengaruh langsung (path coefficient) dan uji signifikansi hubungan antar variabel untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan kausal dalam model penelitian.

Selain koefisien determinasi (R Square), evaluasi inner model dalam pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) juga dilakukan dengan melihat effect size (f^2). Uji f^2 digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Nilai f^2 menunjukkan perubahan nilai R Square ketika suatu variabel eksogen dikeluarkan dari model.

Menurut (Hair et al., 2014), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35

menunjukkan pengaruh besar. Hasil pengujian f square pada variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan disajikan pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4. 10 Hasi Uji f Square

	Kep Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Kep Transformasional			0,003
Budaya Organisasi			0,216
Kinerja Karyawan			

Sumber: Data olah PLS

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai f^2 sebesar 0,003 terhadap kinerja karyawan. Nilai tersebut berada di bawah batas 0,02, sehingga dapat dikategorikan memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap kinerja karyawan dalam model penelitian ini.

Sementara itu, variabel budaya organisasi memiliki nilai f^2 sebesar 0,216 terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada kriteria (Hair et al., 2014), nilai tersebut termasuk dalam kategori pengaruh sedang, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi kinerja karyawan pada model penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja

karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh nilai, norma, dan praktik organisasi yang berlaku, dibandingkan oleh aspek kepemimpinan transformasional secara langsung. Selanjutnya, analisis dapat dilanjutkan pada pengujian signifikansi hubungan antar variabel melalui uji path coefficient dan bootstrapping.

Pengujian path coefficient dilakukan untuk mengetahui arah dan kekuatan pengaruh antar variabel laten dalam model struktural. Dalam pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), pengujian signifikansi pengaruh dilakukan menggunakan teknik bootstrapping, yang menghasilkan nilai t-statistics dan p-values sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap hipotesis penelitian.

Menurut (Hair et al., 2014), suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics $> 1,96$ atau p-values $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian path coefficient melalui bootstrapping pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.11 berikut.

Tabel 4. 11 Hasil Uji path coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kep Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,058	0,127	0,175	0,330	0,742
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,509	0,494	0,324	1,570	0,116

Sumber: Data olah PLS

Berdasarkan tabel hasil uji path coefficient melalui bootstrapping di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,058, dengan nilai t-statistics sebesar 0,330 dan p-values sebesar 0,742. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t-statistics < 1,96 dan p-values > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, namun demikian tetap berpengaruh secara positif. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

Sementara itu, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,509, dengan t-statistics sebesar 1,570 dan p-values sebesar 0,116. Meskipun koefisien jalur bernilai positif, nilai t-statistics masih lebih kecil dari 1,96 dan p-values lebih besar dari 0,05, sehingga pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga tidak signifikan secara statistik. Namun demikian, tetap menunjukkan adanya pengaruh yang positif, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Secara keseluruhan, hasil uji path coefficient menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Hasil ini mengindikasikan adanya

kemungkinan faktor lain di luar model yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan, atau adanya peran variabel mediasi atau moderasi yang belum dimasukkan dalam model penelitian.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di CV. Hasta Yuga Halim tidak signifikan (path coefficient = 0,058, t-statistics = 0,330, p = 0,742). Dengan kata lain, meskipun pemimpin perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan belum tampak secara nyata. Hal ini menarik untuk dianalisis lebih jauh, mengingat persepsi responden terhadap indikator-indikator kepemimpinan transformasional menunjukkan kategori tinggi. Responden menilai bahwa pemimpin mendorong mereka untuk berpikir kreatif, memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik, dan memperhatikan kebutuhan individu karyawan. Nilai rata-rata indikator ini berada pada kisaran 3,75 hingga 3,85, yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa aspek-aspek transformasional telah diterapkan.

Namun, meskipun persepsi karyawan positif, hasil bootstrapping menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja belum signifikan. Hal ini sejalan dengan pemikiran (Bass, 1990), yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada dukungan lingkungan organisasi, sistem kerja, serta

konsistensi penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan. Di CV. Hasta Yuga Halim, kemungkinan faktor-faktor struktural seperti sistem insentif yang terbatas, beban kerja yang tinggi, atau prosedur organisasi yang kurang konsisten menjadi pembatas bagi pengaruh kepemimpinan transformasional untuk benar-benar meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Sementara itu, variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun secara statistik juga belum signifikan (path coefficient = 0,509, t-statistics = 1,570, $p = 0,116$). Persepsi karyawan terhadap indikator-indikator budaya organisasi sangat tinggi, dengan rata-rata nilai pada kisaran 3,89 hingga 4,07. Karyawan menilai bahwa perusahaan mendorong inovasi dalam cara kerja, menuntut ketelitian dan kualitas, memberikan penghargaan atas pencapaian hasil kerja, serta memperlakukan mereka secara adil dan manusiawi. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa budaya organisasi telah menjadi salah satu faktor yang dirasakan positif oleh karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Meskipun demikian, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan belum mencapai signifikansi. Hal ini mungkin disebabkan oleh kompleksitas interaksi antara budaya organisasi dan variabel lain, seperti kepemimpinan, motivasi individu, atau faktor eksternal seperti tuntutan proyek dan tekanan pekerjaan. Penelitian (Robbins, S. P., & Judge, 2019) serta (Yahya & Ali, 2024) menegaskan bahwa budaya organisasi dapat

meningkatkan kinerja karyawan terutama melalui motivasi, disiplin, dan loyalitas, tetapi efek maksimal muncul ketika budaya tersebut didukung oleh sistem manajemen yang konsisten dan dukungan kepemimpinan yang kuat.

Temuan ini juga selaras dengan persepsi karyawan terhadap indikator kinerja, yang menunjukkan kategori tinggi dengan rata-rata 4,09 hingga 4,13. Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas, memenuhi target dan jadwal, bersedia membantu rekan kerja, serta bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka. Dengan kata lain, kinerja karyawan di CV. Hasta Yuga Halim tergolong baik secara subjektif, meskipun pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja belum signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih banyak ditentukan oleh faktor internal individu dan praktik kerja sehari-hari yang telah terbentuk, daripada sekadar dipengaruhi oleh variabel struktural yang diuji dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki arah pengaruh positif sesuai teori, namun implementasinya di CV. Hasta Yuga Halim belum optimal untuk menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya integrasi antara kepemimpinan yang konsisten, penguatan budaya organisasi, dan sistem manajemen yang mendukung, agar kinerja karyawan dapat meningkat secara lebih nyata. Dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan hasil

interaksi kompleks antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan faktor internal individu.

Hasil ini konsisten dengan teori (Bass, 1990) dan penelitian (Hair et al., 2014), yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan akan lebih kuat apabila didukung oleh praktik organisasi yang konsisten, motivasi intrinsik, dan sistem penghargaan yang tepat. Penelitian ini sekaligus memberikan implikasi praktis bagi manajemen CV. Hasta Yuga Halim untuk lebih menekankan penerapan kepemimpinan transformasional secara konsisten dan memperkuat budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara nyata.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Hasta Yuga Halim. Meskipun persepsi karyawan terhadap indikator kepemimpinan transformasional (misalnya motivasi, perhatian individual, dan dorongan kreativitas) berada pada kategori tinggi, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan secara statistik belum terlihat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi lain, seperti sistem manajemen, konsistensi prosedur kerja, dan dukungan budaya organisasi.
2. Budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi karyawan terhadap indikator budaya organisasi (misalnya inovasi cara kerja, ketelitian, keadilan, penghargaan atas pencapaian) berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi telah diterapkan secara baik. Namun, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan masih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi individu, atau kondisi kerja eksternal.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Manajemen CV. Hasta Yuga Halim diharapkan dapat meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional, khususnya dalam aspek perhatian individual dan pembinaan karyawan.
2. Perusahaan perlu memperkuat budaya organisasi secara konsisten di seluruh bagian agar nilai-nilai kerja dapat diinternalisasi dengan baik.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau lingkungan kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas.
2. Data diperoleh melalui kuesioner sehingga sangat bergantung pada persepsi subjektif responden.
3. Variabel yang diteliti masih terbatas pada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional Transformational to Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan: Peran identifikasi, keterlibatan, dan kepribadian proaktif. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research This*, 18(1), 39–50.
- Ghozali I. dan Latan H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373–1394.
- Hair, J. F., G. Tomas, M. H., M. Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 1–293.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing

- discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, 9, 100555.
- IHSAN, M. S. (2023). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN PRODUKSI (Studi pada PT. Sumber Prima Anugrah Abadi)*. Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Kharis, I. (2015). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang)*. Brawijaya University.
- Mahrum, M., Hadjar, I., & Yusnita, N. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Compensation on Performance. *Journal Of Biology Education Research (JBER)*, 2(1), 29–36. <https://doi.org/10.55215/jber.v2i1.3131>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja, S. D. M.* BPFE.
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability (Switzerland)*, 16(15). <https://doi.org/10.3390/su16156366>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *Jurnal Manajemen Magistra*, 1(1).
- Sugiono, E., & Widodo, S. T. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervensi di Badan Karantina Indonesia. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 124–129.
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on

- employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>
- Wardani, A., Baihaqi, B., & Nohong, M. (2025). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Job Satisfaction as Moderator Variables. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 5(2), 3117–3131. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i2.1081>
- Welasih, F. S., Sambara, K., & Bandhaso, M. L. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gaya Makmur Tractors Di Kota Makassar. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 7352–7365.
- Wibowo, F. H., Nimran, U., Hidayat, K., & Prasetya, A. (2025). The influence of transformational leadership on employee performance through dynamic capability and organizational learning. *F1000Research*, 14(03), 784. <https://doi.org/10.12688/f1000research.166062.1>
- Wulan Sari Girsang. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 04(17), 2. [e:///C:/Users/HP/Downloads/13345-Article Text-26507-31219-10-20190904.pdf](e:///C:/Users/HP/Downloads/13345-Article%20Text-26507-31219-10-20190904.pdf)
- Yahya, S., & Ali, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Prestasi Cendikia. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(2), 211–220.
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Identitas Responden

(Pilih salah satu atau isi dengan data yang sesuai)

1. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
2. Usia : ☐ <25 thn ☐ 25–35 thn ☐ 36–45 thn ☐ >45 thn
3. Lama Bekerja : ☐ <1 thn ☐ 1–3 thn ☐ 4–6 thn ☐ >6 thn
4. Pendidikan : ☐ SMA ☐ Sarjana

Petunjuk Pengisian

1. Yang dimaksud pimpinan dalam penelitian ini adalah atasan langsung dari saudara (Mandor)
2. Data ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dari studi saya, tidak terkait dengan kelangsungan pekerjaan saudara
3. Berilah tanda centang (✓) pada kolom yang sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman saudara selama bekerja di perusahaan ini terhadap setiap pernyataan berikut:

Skor Keterangan

- 1 Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 Tidak Setuju (TS)
- 3 Kurang setuju (KS)
- 4 Setuju (S)
- 5 Sangat Setuju (SS)

A. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan saya menunjukkan sikap yang dapat dijadikan teladan oleh karyawan.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Pimpinan saya memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Pimpinan saya mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.	☐	☐	☐	☐	☐

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
4	Pimpinan saya memperhatikan kebutuhan dan kesulitan kerja setiap karyawan.	☐	☐	☐	☐	☐

B. Variabel Budaya Organisasi (X₂)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan mendorong karyawan untuk mencoba cara kerja baru.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Perusahaan menuntut karyawan bekerja dengan teliti dan cermat.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Pencapaian hasil kerja yang baik mendapatkan penghargaan dari perusahaan.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Perusahaan memperlakukan karyawan secara adil dan manusiawi.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Karyawan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Perusahaan menjaga konsistensi kebijakan dan aturan kerja.	☐	☐	☐	☐	☐

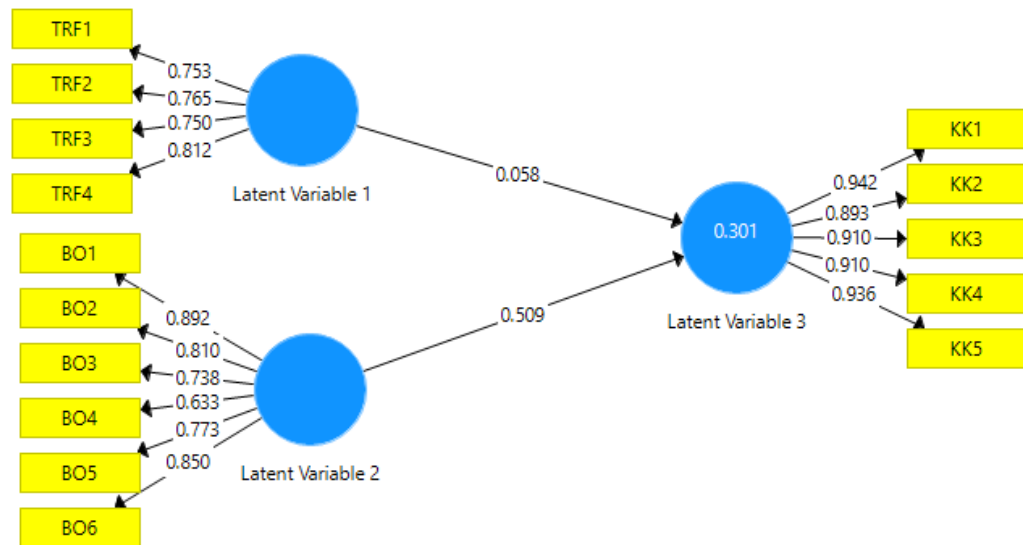
C. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Saya bersedia menerima konsekuensi atas hasil pekerjaan saya.	☐	☐	☐	☐	☐

Terimah kasih atas partisipasi saudara yang telah berkenan membantu memberikan data untuk mendukung penelitian saya. Semoga kebaikan bapak ibu saudara semua mendapat balasan baik dari Tuhan yang Maha Esa. Amin

HASIL OLAH DATA

Outer loadings



	Kep Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
BO1		0,892	
BO2		0,810	
BO3		0,738	
BO4		0,633	
BO5		0,773	
BO6		0,850	
KK1			0,942
KK2			0,893
KK3			0,910
KK4			0,910
KK5			0,936
TRF1	0,753		
TRF2	0,765		
TRF3	0,750		
TRF4	0,812		

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	Kep Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Kep Transformasional	0,770		
Budaya Organisasi	0,646	0,787	
Kinerja Karyawan	0,387	0,547	0,918

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kep Transformasional	0,793	0,862	0,854	0,593
Budaya Organisasi	0,892	0,983	0,906	0,620
Kinerja Karyawan	0,954	0,964	0,964	0,844

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,301	0,274

f Square

	Kep Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Kep Transformasional			0,003
Budaya Organisasi			0,216
Kinerja Karyawan			

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kep Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,058	0,127	0,175	0,330	0,742
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,509	0,494	0,324	1,570	0,116

Kep Transformasional				Budaya Organisasi						Kinerja Karyawan				
TRF1	TRF2	TRF3	TRF4	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4

Kep Transformasional				Budaya Organisasi						Kinerja Karyawan				
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	1	3	4	5	2	1	2	3	5	5	5	5	5
2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4

Kep Transformasional				Budaya Organisasi						Kinerja Karyawan				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5