



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di PT. Mitra Berkah Farmasi

Ahmad Nur Azhari¹, Fajar Adi Prakoso²

¹Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia, ahmadnurazhari85@gmail.com

²Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia, f.adiprakoso@umj.ac.id

*Corresponding Author: ahmadnurazhari85@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to examine and analyze the impact of transformational leadership on organizational culture and employee performance at PT. Mitra Berkah Farmasi. The research method used is a quantitative associative approach, utilizing primary data collected through a questionnaire distributed to 50 employee respondents. The results of the study indicate that transformational leadership has a significant effect on employee performance with a t-statistic value of 3.964 (> 1.96) and a p-value of 0.000 (< 0.05), as well as on organizational culture with a t-statistic value of 8.606 (> 1.96) and a p-value of 0.000 (< 0.05). Furthermore, organizational culture has been proven to significantly affect employee performance with a t-statistic value of 3.990 (> 1.96) and a p-value of 0.000 (< 0.05). Organizational culture also mediates the relationship between transformational leadership and employee performance, with a t-statistic value of 3.482 (> 1.96) and a p-value of less than 0.05. These findings indicate that transformational leadership not only has a direct impact on employee performance but also indirectly influences it through a strong organizational culture, which ultimately enhances employee performance. This study contributes to the understanding of the importance of transformational leadership and organizational culture in improving employee performance in the company.*

Keyword: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan di PT. Mitra Berkah Farmasi. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuisioner yang disebarakan kepada 50 responden karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik sebesar 3.964 (> 1.96) dan p-value 0.000 (< 0.05), serta terhadap budaya organisasi dengan nilai t-statistik sebesar 8.606 (> 1.96) dan p-value 0.000 (< 0.05). Selanjutnya, budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t-statistik sebesar 3.990 (> 1.96) dan p-value 0.000 (< 0.05). Budaya organisasi juga terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 3.482 (> 1.96) dan p-value kurang dari 0.05. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung

melalui budaya organisasi yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman pentingnya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama bagi organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. Peran SDM yang berkualitas sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa proses rekrutmen, pengelolaan, dan pengembangan SDM dilakukan dengan optimal guna meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi (Riniwati, 2016; Rizki et al., 2022; Syamsuar et al., 2024).

Namun, dalam praktiknya, masih banyak perusahaan yang menghadapi tantangan dalam memastikan kualitas dan kinerja SDM tetap optimal. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain lingkungan kerja, sistem kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan tingkat motivasi kerja (Syukur et al., 2019; Widodo, 2017). Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan melalui wawancara dengan salah satu karyawan PT. Mitra Berkah Farmasi, ditemukan beberapa faktor yang menyebabkan penurunan kinerja, seperti jam kerja yang panjang (lembur), gaji yang tidak sesuai, lingkungan kerja yang kurang kondusif, serta kepemimpinan yang kurang mengayomi bawahan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikaji dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan adalah *kepemimpinan transformasional* (Hanif et al., 2022; Rizki et al., 2022; Siswatiningsih et al., 2018). Kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberian inspirasi, motivasi, dan dukungan kepada karyawan guna mencapai perubahan positif dalam perusahaan. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya mengarahkan karyawan dalam pencapaian target, tetapi juga berperan dalam pengembangan individu serta pembentukan budaya organisasi yang sehat (Nurfitriana & Rizki, 2023; Syukur et al., 2019; Wijanarko et al., 2023). Menurut Riza et al. (2024) kepemimpinan transformasional dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan loyalitas serta produktivitas karyawan.

Selain kepemimpinan, *budaya organisasi* juga berperan dalam menentukan efektivitas kerja karyawan. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi perilaku serta motivasi karyawan (Ainanur & Tirtayasa, 2018). Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku dan menyelesaikan tugasnya secara optimal (Oktavia & Fernos, 2023; Thania et al., 2024). Studi oleh Nisawati & Darwis juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Mardiani & Sepdiana, 2021).

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dengan hasil yang beragam. Studi oleh (Kharis, 2015) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, di mana pemimpin yang mampu memberikan visi jelas, membangun kepercayaan, dan mendukung pengembangan individu dapat meningkatkan semangat serta produktivitas karyawan. Penelitian lain oleh Fachrurazi menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, menegaskan bahwa pemimpin yang efektif dapat membentuk budaya kerja yang positif, sehingga meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan (Fachrurazi et al., 2022). Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang serupa, seperti studi Wahyuniardi & Nababan yang menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa faktor lain seperti kebijakan perusahaan, kesejahteraan karyawan, dan karakteristik individu juga dapat memainkan peran penting (Wahyuniardi & Nababan, 2018). Perbedaan temuan dalam berbagai penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual seperti industri, karakteristik organisasi, serta kondisi sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut masih diperlukan untuk memahami mekanisme hubungan tersebut secara lebih mendalam serta bagaimana faktor-faktor mediasi, seperti budaya organisasi dan motivasi kerja, dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam berbagai kondisi organisasi.

Adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya (*research gap*) serta temuan awal mengenai permasalahan kinerja karyawan di PT. Mitra Berkah Farmasi menjadi dasar bagi penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori serta praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang menurut Sugiyono (2017) berlandaskan pada filsafat positivisme dan bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menganalisis data menggunakan instrumen penelitian dan teknik statistik. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama: Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Setiap variabel dioperasionalkan menjadi beberapa dimensi dan indikator yang diukur menggunakan skala Likert. Variabel Kinerja Karyawan, misalnya, mencakup dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Kepemimpinan Transformasional diukur dengan indikator pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu, sedangkan Budaya Organisasi diukur berdasarkan dimensi inovasi, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi pada individu, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 50 karyawan PT. Mitra Berkah Farmasi. Kuesioner menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terkait variabel penelitian. Pengumpulan data dilaksanakan antara November 2024 hingga Februari 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Mitra Berkah Farmasi, berjumlah 50 orang. Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel simple random sampling, di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden. Dengan menggunakan metode sampel jenuh, seluruh populasi digunakan sebagai sampel untuk penelitian ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner online yang disebarakan kepada responden dengan pertanyaan yang telah disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian.

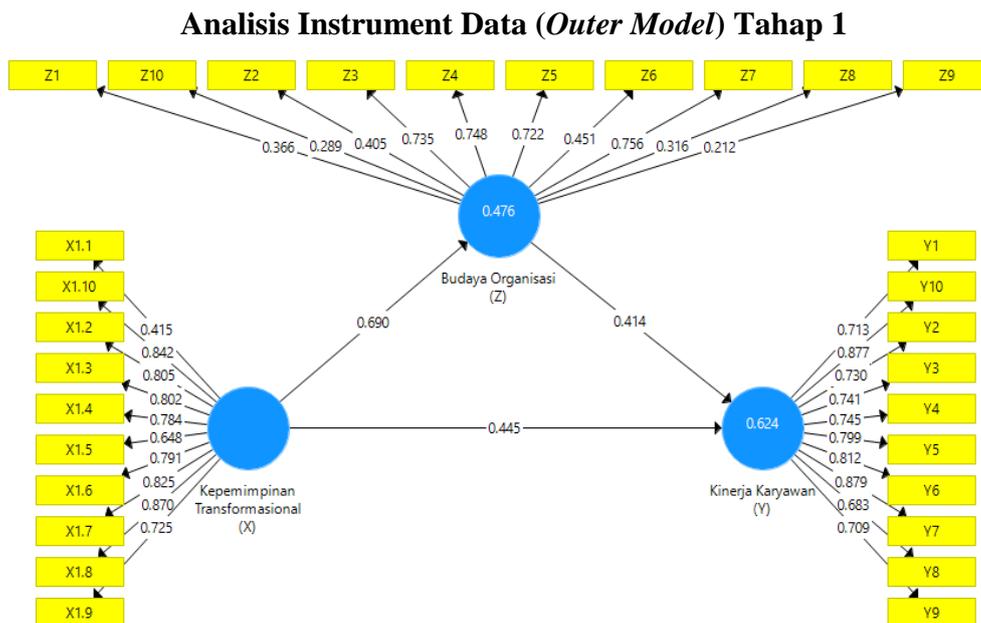
Analisis data dilakukan dengan menggunakan dua metode: analisis deskriptif dan Partial Least Squares (PLS). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan data dari kuesioner dalam bentuk tabel frekuensi dan rata-rata. Sementara itu, analisis PLS digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dengan indikatornya serta memverifikasi model struktural. PLS digunakan karena dapat menangani variabel laten yang diukur dengan indikator, serta memungkinkan analisis simultan dari beberapa variabel. Analisis model dilakukan melalui

dua tahap, yaitu analisis outer model (untuk menguji validitas dan reliabilitas) dan inner model (untuk menguji hubungan antar variabel dan pengujian hipotesis).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Peneliti menggunakan teknik pengolahan data berbasis *Partial least Square* (PLS) dengan menggunakan Aplikasi SmartPLS versi 3. pada metode PLS ini terdapat 2 tahapan yaitu, tahapan pertama Evaluasi Outer Model dengan pengukuran item pernyataan terhadap variabel. Tahapan yang kedua adalah evaluasi Inner Model atau struktural untuk mengetahui hasil uji hipotesis yang digunakan. pada uji kali ini peneliti juga melakukan estimasi koefisien – koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antar variabel.



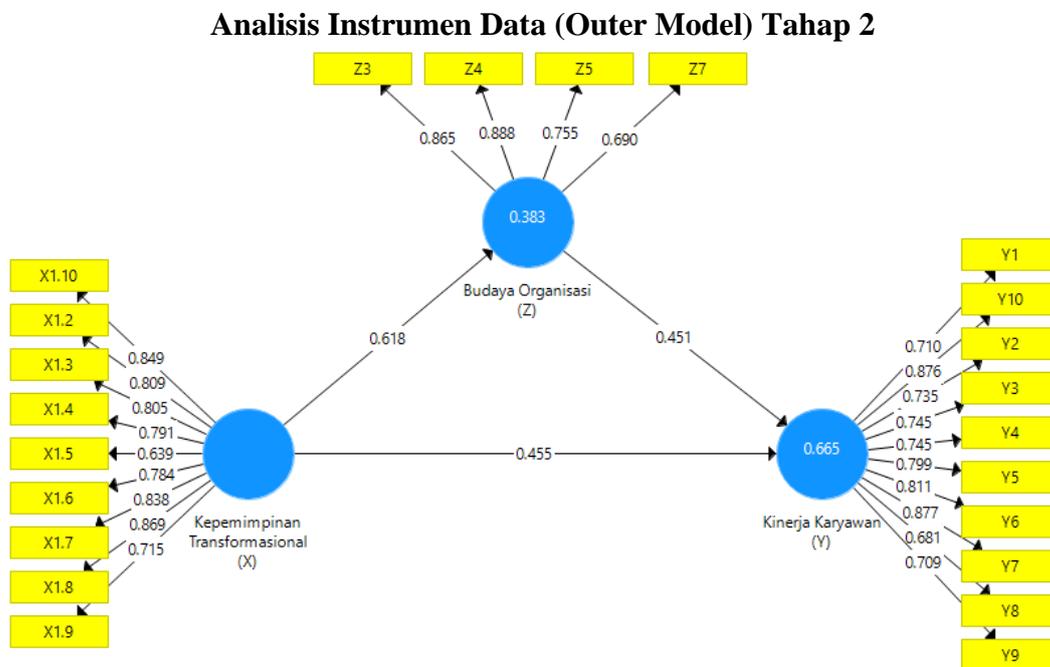
Sumber: Data diolah SmartPls 3
Gambar 1. Outer Model Tahap 1

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Berdasarkan Nilai Loading-Factor Tahap 1

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasi (Z)
X1.1	0,415		
X1.10	0,842		
X1.2	0,805		
X1.3	0,802		
X1.4	0,784		
X1.5	0,648		
X1.6	0,791		
X1.7	0,825		
X1.8	0,870		
X1.9	0,725		
Y1		0,713	
Y10		0,877	
Y2		0,730	
Y3		0,741	
Y4		0,745	
Y5		0,799	

Y6	0,812
Y7	0,879
Y8	0,683
Y9	0,709
Z1	0,366
Z10	0,289
Z2	0,405
Z3	0,735
Z4	0,748
Z5	0,722
Z6	0,451
Z7	0,756
Z8	0,316
Z9	0,212

Sumber: Data diolah SmartPls 3



Sumber: Data diolah SmartPls 3
Gambar 2. Outer Model Tahap 2

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Berdasarkan Nilai Loading-Factor Tahap 2

	Kepemimpinan Transformatif (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasi (Z)
X1.10	0,849		
X1.2	0,809		
X1.3	0,805		
X1.4	0,791		
X1.5	0,639		
X1.6	0,784		
X1.7	0,838		
X1.8	0,869		
X1.9	0,715		

Y1	0,710
Y10	0,876
Y2	0,735
Y3	0,745
Y4	0,745
Y5	0,799
Y6	0,811
Y7	0,877
Y8	0,681
Y9	0,709
Z3	0,865
Z4	0,888
Z5	0,755
Z7	0,690

Sumber: Data diolah SmartPls 3

Menurut Hussein (2015) uji yang dilakukan meliputi convergent validity, discriminant validity dan average variance extracted (AVE) untuk menguji validitasnya, serta composite reliability dan cronbach alpha untuk menguji reliabilitasnya.

a. Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Hasil dalam pengujian jika nilai faktor loading di atas 0,7 dapat diterima namun jika nilai faktor loading di bawah 0,7 maka item yang digunakan harus dikeluarkan dari dalam model. Perhatikan Tabel 2 berupa *outer loading* untuk setiap indikator yang dimiliki variabel laten eksogen dan endogen yang didapat dari olah data menggunakan SmartPLS 3.

Dari tabel nilai *outer loading* diatas dapat dilihat bahwa seluruh item atau indicator nilai *outer loading*nya sudah > 0,7 yang artinya telah valid. Dan ditandai nilai < 0,7 yang artinya TIDAK valid). Batasan nilai *Outer Loading* > 0,5 masih dapat diterima asalkan validitas dan reliabilitas konstruk memenuhi syarat. Maka berdasarkan validitas *outer loading* dinyatakan semua item atau indicator valid secara Convergent validity. selain melihat loading factor setiap pernyataan, validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) dimana nantinya instrumen dianggap bahwa semua variabel memiliki nilai AVE >0,5 sehingga dapat dikatakan instrumen tersebut valid, berikut adalah tabel yang menunjukkan nilai AVE.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas berdasarkan AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (Z)	0,646
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,627
Kinerja Karyawan (Y)	0,595

Sumber: Data diolah SmartPls 3

b. Uji Validitas Diskriminan

Sebuah uji yang berhubungan dengan variabel atau butir pernyataan dengan konstruk yang berbeda dan harus tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan dapat di uji dengan melihat nilai cross loadings, dalam hal ini setiap variabel harus mempunyai nilai >0,7 dan lebih besar dari seluruh butir dalam variabel lain, setelah menghilangkan butir pernyataan yang tidak valid selanjutnya dilakukan uji validitas diskriminan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil uji validitas berdasarkan nilai cross loading

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
X1.10	0,849	0,592	0,634
X1.2	0,809	0,498	0,655
X1.3	0,805	0,574	0,662
X1.4	0,791	0,523	0,620
X1.5	0,639	0,326	0,439
X1.6	0,784	0,398	0,547
X1.7	0,838	0,521	0,547
X1.8	0,869	0,491	0,592
X1.9	0,715	0,408	0,479
Y1	0,629	0,553	0,710
Y10	0,576	0,667	0,876
Y2	0,536	0,684	0,735
Y3	0,630	0,657	0,745
Y4	0,582	0,516	0,745
Y5	0,463	0,467	0,799
Y6	0,595	0,537	0,811
Y7	0,685	0,660	0,877
Y8	0,405	0,388	0,681
Y9	0,462	0,383	0,709
Z3	0,452	0,865	0,576
Z4	0,466	0,888	0,588
Z5	0,408	0,755	0,590
Z7	0,622	0,690	0,581

Sumber: Data diolah SmartPls 3

Dari table diatas dapat dilihat bahwa semua loading indicator terhadap konstruk > cross loadingnya. Misalnya pada konstruk X, dimana semua nilai loading indikatornya lebih besar dari pada semua cross loadingnya ke konstruk lainnya. Contoh adalah indicator X1.10 dimana nilai loadingnya adalah 0,849 lebih besar dari pada cross loadingnya ke konstruk lainnya, yaitu misalnya dengan Z sebesar 0.592. Begitu juga dengan semua item lainnya dimana nilai loading ke konstruksya > cross loading ke konstruk lainnya.

c. Uji Reliabilitas

Dalam analisis PLS, untuk menguji reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat cronbach alpha dan composite reliability. Kelompok indikator memiliki reliabilitas yang baik jika cronbach alpha dan composite reliability > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa butir tersebut reliabel.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang ditampilkan dalam Tabel 4.9, ketiga konstruk—Budaya Organisasi (Z), Kepemimpinan Transformasional (X), dan Kinerja Karyawan (Y)—memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melebihi ambang batas 0,7. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang sangat baik, dengan konsistensi internal yang tinggi dan kemampuan untuk mengukur variabel yang dimaksud secara akurat. Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk mengukur konstruk-konstruk yang diteliti, sehingga analisis lebih lanjut dapat dilakukan dengan keyakinan terhadap validitas data yang diperoleh.

Tabel 5. Hasil uji realibilitas berdasarkan nilai cronbach alpha dan composite reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Budaya Organisasi (Z)	0,812	0,810	0,878
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,925	0,932	0,937
Kinerja Karyawan (Y)	0,924	0,931	0,936

Sumber: Data diolah SmartPls 3

Setelah melakukan pengujian pada outer model terpenuhi, maka pengujian dilanjutkan dengan melakukan model struktural. pengujian model struktural ini meliputi uji kebaikan (goodness of fit) dan uji hipotes (uji t). Hasil dari analisis pada tingkat inner adalah sebagai berikut: (Nilai T Hitung dari loading factor dan t hitung dari path coefficient directs effects).

1. Uji Kebaikan Model R Square

Koefisien Determinasi: R-Square dan Adjusted R-Square. Output Pengujian lainnya terhadap model dilakukan dengan melihat nilai R - Square yang merupakan uji goodness-fit-model seperti pada tabel berikut:

Tabel 6. Uji Kebaikan Model R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepemimpinan Transformasional (X)	-	-
Budaya Organisasi (Z)	0,383	0,370
Kinerja Karyawan (Y)	0,665	0,651

Sumber: Data diolah SmartPls 3

Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama Terhadap Z adalah sebesar 0,383 dengan nilai adjusted r square 0,370, maka dapat dijelaskan bahwa semua variable exogen secara serentak mempengaruhi Z sebesar 37% dimana > 33% bersifat Moderat. maka pengaruh semua variable exogen tersebut terhadap Z termasuk Moderat. Dan, untuk variabel Y juga bersifat Moderat.

2. Uji Q-Square

Relevansi Prediksi atau Q Square (Q^2) untuk menilai apakah prediksi yang didapatkan relevance ataukah tidak. Perhitungannya dalam PLS SEM menggunakan Q Square. Berikut hasil analisisnya pada semua kelompok:

Tabel 7. Uji Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Budaya Organisasi (Z)	200,000	156,863	0,216
Kepemimpinan Transformasional (X)	450,000	450,000	
Kinerja Karyawan (Y)	500,000	314,198	0,372

Sumber: Diambil dari data Model Blindfolding.

Maka berdasarkan nilai Q Square diatas, prediksi terhadap Y dan Z oleh semua variable latent exogen adalah relevan atau akurat sebab nilai Q Square > 0,05.

3. Uji Hipotesis

Direct Effects: Path Coefficient atau koefisien analisis jalur. Di bawah ini menunjukkan direct effect atau efek langsung masing-masing konstruk variable exogen terhadap variable endogen:

Tabel 8. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,451	0,443	0,113	3,990	0,000	Terima H1 (Signifikan)
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Budaya Organisasi (Z)	0,618	0,641	0,072	8,606	0,000	Terima H1 (Signifikan)
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,455	0,464	0,115	3,964	0,000	Terima H1 (Signifikan)

Sumber: Diambil dari data Model Bootstrapping.

Pada Output Path Coefficient seperti nampak pada tabel di atas adalah melihat besarnya pengaruh langsung (Direct Effect) masing - masing variabel bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen).

Misalnya: Besarnya koefisien parameter untuk variabel X terhadap Y sebesar 0,455 yang berarti terdapat pengaruh positif X terhadap Y. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat nilai X1 maka Y juga akan meningkat. Peningkatan satu satuan X akan meningkatkan Y sebesar 45.5%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar 0,464 dengan nilai t hitung 3.964 maka nilai p value adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung X terhadap Y bermakna atau signifikan secara statistik.

Maka, berdasarkan nilai p value direct effects seperti dalam table diatas, pengaruh langsung X terhadap Y signifikan karena memiliki nilai p value < 0.05 . Kesimpulan Hipotesis:

- a. Nilai t statistic $8,606 > 1,96$ dan nilai p value menunjukkan pengaruh X terhadap Z sebesar 0.000 dimana < 0.05 sehingga terima H1 artinya terdapat pengaruh yang signifikan X terhadap Z.
- b. Nilai t statistic $3,964 > 1,96$ dan nilai p value pengaruh X terhadap Y sebesar 0.000 dimana < 0.05 sehingga terima H1 artinya terdapat pengaruh yang signifikan X terhadap Y.
- c. Nilai t statistic $3,990 > 1,96$ dan nilai p value pengaruh Z terhadap Y sebesar 0.000 dimana < 0.05 sehingga terima H1 artinya terdapat pengaruh yang signifikan Z terhadap Y.

4. Uji Mediasi

Indirect atau efek tidak langsung adalah efek variabel exogen terhadap variabel endogen melalui variabel perantara. Dalam model ini sebagai variabel perantara adalah Z. Maka hasil analisis indirect effects adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Uji Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Budaya Organisasi (Z) ->	0,279	0,283	0,080	3,482	0,001

Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Diambil dari data Model Bootstrapping

Pada Output Indirect Effects seperti nampak pada tabel di atas adalah melihat besarnya pengaruh tidak langsung (INDIRECT EFFECT) masing-masing variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) melalui variabel perantara.

Maka, berdasarkan nilai p value indirects effects seperti dalam tabel diatas, pengaruh tidak langsung signifikan atau terima H1 sebab nilai t statistic $3,482 > 1,96$ dan p value kurang dari 0,05 yang menunjukkan Budaya Organisasi mampu memediasi Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Berkah Farmasi. Berdasarkan hasil uji t, nilai p-value sebesar 0.000 (< 0.05), yang menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H1) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai t-statistik sebesar 3.964 (> 1.96) semakin memperkuat kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang nyata terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Pradana, 2013). Djuraidi & Laily juga menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja (Djuraidi & Laily, 2020). Sementara itu, penelitian lain oleh Mukaffi & Anam mengungkapkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Mukaffi & Anam, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja dan motivasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi PT. Mitra Berkah Farmasi. Berdasarkan hasil uji t, nilai t-statistik sebesar 8,606 ($> 1,96$) dan nilai p-value sebesar 0.000 (< 0.05), sehingga hipotesis alternatif (H1) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk, mengembangkan, dan memperkuat budaya organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan visi yang jelas akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendorong nilai-nilai organisasi yang positif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan (Khoirusmadi & Darmastuti, 2011). Lebih lanjut, penelitian oleh Renanda & Presilawati mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, tetapi juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Renanda & Presilawati, 2019). Selain itu, Mujanah menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, kondisi kerja, dan budaya organisasi merupakan faktor yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan (Mujanah et al., 2020). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong efektivitas organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Berkah Farmasi. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 3,990 ($> 1,96$) dan nilai p-value sebesar 0.000 (< 0.05), sehingga hipotesis alternatif (H1) diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang didukung oleh nilai, norma, dan praktik organisasi yang positif dapat mendorong produktivitas serta efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai industri. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Dewi mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun dengan tingkat korelasi yang relatif lemah (Dewi S et al., 2021). Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Zahra & Yusuf menunjukkan hubungan yang lebih kuat, di mana budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (A. Zahra & Yusuf, 2024). Hal serupa juga dikemukakan oleh Rivai, yang menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan performa karyawan (Rivai, 2020). Lebih lanjut, (Sani et al., 2021) menjelaskan secara lebih rinci bahwa aspek budaya organisasi, khususnya nilai keakraban dan integritas, memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas serta efektivitas kinerja karyawan di suatu perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di PT. Mitra Berkah Farmasi. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 3,482 ($> 1,96$) dan nilai p-value kurang dari 0,05, sehingga hipotesis mediasi diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui budaya organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional yang efektif akan membentuk budaya organisasi yang kuat, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya peran budaya organisasi sebagai faktor penghubung dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja di perusahaan.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan mengungkap adanya hubungan yang kompleks. Kepemimpinan transformasional secara umum memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja (Edi, 2020; Thania et al., 2024). Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Zahra & Baskoro menjelaskan Budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Mujanah et al., 2020; A. A. Zahra & Baskoro, 2024). Akan tetapi, beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, melainkan bekerja melalui variabel mediasi seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja (Lestari & Siswanto, 2018; Wati et al., 2020). Peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan didukung oleh beberapa penelitian (Thania et al., 2024; Wati et al., 2020). Selain itu, kepuasan kerja diidentifikasi sebagai mediator potensial dalam hubungan ini (Lestari & Siswanto, 2018; A. A. Zahra & Baskoro, 2024). Temuan ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan efek langsung dan tidak langsung dalam memahami dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mitra Berkah Farmasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, serta meningkatkan motivasi karyawan terbukti dapat mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang kuat, yang pada gilirannya menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Lebih lanjut, penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui budaya organisasi yang kuat dan positif. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional serta memperkuat budaya organisasi guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), Article 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Edi, M. N. W. S. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt. Bromo Steel Indonesia (Bosto) Kota Pasuruan* [Undergraduate, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/21970/>
- Fachrurazi, F., Rezeki, F., & Dirhamsyah, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada Pt Toa Bekasi. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 12(3), Article 3. <https://doi.org/10.52643/jam.v12i3.2470>
- Hanif, F., Athief, N., Rizki, D., Nuha, U., & Kurniawan, A. W. (2022). The Service Strategy Used By Yayasan Kemanusiaan Kotak Amal Indonesia In Maintaining Donor Loyalty. *Insight Management Journal*, 3(1), 31–39. <https://doi.org/10.47065/imj.v3i1.217>
- Kharis, I. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)* (Issue 1) [Journal: Earticle, Brawijaya University]. <https://www.neliti.com/publications/85674/>
- Khoirusmadi, A. S., & Darmastuti, I. (2011). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan)* [Other, Universitas Diponegoro]. <http://eprints.undip.ac.id/29440/>
- Lestari, M., & Siswanto. (2018). A Transformational Leadership, It's Implication On Employee Performance Through Organizational Culture And Motivation | Ekspektra: Jurnal Bisnis Dan Manajemen. *Ekspektra: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 2, 192–200.
- Mardiani, I. N., & Sepdiana, Y. D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23>
- Mujanah, S., Aini, S. N., & Candraningrat. (2020). Transformational Leadership, Kondisi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Business And Finance Journal*, 5(2), 155–164. <https://doi.org/10.33086/bfj.v5i2.1784>
- Mukaffi, Z., & Anam, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Geoekonomi*, 11(1), 102–110. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v11i1.115>

- Nurfitriana, N., & Rizki, D. (2023). Determinasi Utang Luar Negeri Di Indonesia (Periode Tahun 1990-2021). *Jurnal Pendidikan Ekonomi (Jurkami)*, 8(1). <https://doi.org/10.31932/jpe.v8i1.2226>
- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(4), Article 4. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i4.492>
- Pradana, M. A. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Mustika Bahana Jaya, Lumajang)* (Issue 1) [Journal: Earticle, Brawijaya University]. <https://www.neliti.com/publications/74594/>
- Renanda, A., & Presilawati, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pengadilan Tinggi Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (Jimma)*, 9(1), 133–142.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama Dan Pengembangan Sdm*. Universitas Brawijaya Press.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291>
- Rizki, D., Athief, F. H. N., & Atika, M. (2022). The Role Of Indonesian Muslim Entrepreneurs Community For Home Industry Players In Empowering Women During The Pandemic. *International Journal Of Islamic Economic*, 4(2), 91–103. <https://doi.org/10.32332/ijie.v4i2.5276>
- S, F. D., Rahmawati, A. N., Khoirunnissa, R., & Fuadi, I. H. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Xyz. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(4), 1689–1704. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i4.1027>
- Sani, E. P., Fajri, S. K., Kencana, K. P., Dyanti, A. N., & Marsia, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Xyz. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(5), 835–842. <https://doi.org/10.46799/jsa.v2i5.231>
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Syamsuar, Rizki, D., & Zikriati. (2024). Enforcement Of Human Rights According To Nurcholish Madjid: Fiqh Siyash Dauliyah Perspective. *Al-Daulah: Jurnal Hukum Dan Perundangan Islam*, 14(1), 27–60. <https://doi.org/10.15642/ad.2024.14.1.25-57>
- Syukur, A., Supriyono, E., & Suparwati, Y. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Tegal. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.35829/magisma.v7i2.123>
- Thania, R. C., Imelda, S., & Ch, T. L. T. (2024). Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (Ppks) Medan. *Value*, 5(1), 130–153. <https://doi.org/10.36490/value.v5i1.1265>
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), Article 2. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126>
- Wati, E. S., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v7i1.7822>

- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896. <https://doi.org/10.29406/Jmm.V13i2.723>
- Wijanarko, F. N., Susanti, R. D., & Rizki, D. (2023). Analysis Of The Influence Of Profit Sharing, Ijarah And Npf Financing On The Profitability Of Sharia Business Units In Indonesia. *Islamic Banking: Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.36908/Isbank.V9i1.884>
- Zahra, A. A., & Baskoro, H. (2024). Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *Journal Of Economics And Business Ubs*, 13(1), Article 1. <https://doi.org/10.52644/Joeb.V13i1.1270>
- Zahra, A., & Yusuf, R. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. X. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran (Jumper)*, 3(1). <https://doi.org/10.51771/Jumper.V3i1.1009>