



## Kinerja Karyawan Dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Serta Peran Motivasi Sebagai Penghubung

Tomi Cahya Ramadhan<sup>1\*</sup>, Meirani Harsasi<sup>2</sup>, Yanuar Trisnowati<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [tomicahyaramadhan1997@gmail.com](mailto:tomicahyaramadhan1997@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [rani@ecampus.ac.ut.id](mailto:rani@ecampus.ac.ut.id)

<sup>3</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [yanuartrisnowati@gmail.com](mailto:yanuartrisnowati@gmail.com)

\*Corresponding Author: [tomicahyaramadhan1997@gmail.com](mailto:tomicahyaramadhan1997@gmail.com)

**Abstract:** This study focuses on exploring how employee performance can be influenced by leadership style and organizational culture, mediated by motivation. The research is motivated by the issue of suboptimal employee performance at PT XYZ's plantation, evident from fluctuations in productivity that indicate inadequate performance, as well as findings from an internal HR survey showing poor implementation of leadership styles, uneven organizational culture, and low levels of motivation. Data were collected from 120 respondents using a quantitative survey method and analysed with PLS-SEM. The data analysis provides an illustration of the positive and significant mediating effect of motivation on the relationship between leadership style, organizational culture, and employee performance. Practically, organizations need to strengthen leadership through consistent feedback, build a supportive work culture, and enhance motivation through rewards and a conducive work environment to foster commitment and sustainable performance.

**Keywords:** Leadership Style, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance

**Abstrak:** Studi ini memiliki fokus untuk menemukan bagaimana kinerja karyawan bisa berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan dijembatani oleh motivasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan kinerja karyawan perkebunan PT XYZ yang belum optimal, terlihat dari fluktuasi produktivitas yang mencerminkan kinerja kurang memadai, serta temuan survei internal SDM yang memperlihatkan kurang baiknya penerapan gaya kepemimpinan, pemerataan budaya organisasi dan tingkat motivasi. Data dikumpulkan dari 120 responden, menggunakan metode survei kuantitatif dan dianalisis dengan PLS-SEM. Analisis data yang sudah dilakukan memberikan gambaran tentang pengaruh positif dan signifikan yang dihasilkan motivasi sebagai jembatan terhadap peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Secara praktis, organisasi perlu memperkuat kepemimpinan melalui pemberian umpan balik yang konsisten, membangun budaya kerja yang mendukung, serta meningkatkan motivasi melalui penghargaan dan lingkungan kerja yang kondusif guna menumbuhkan komitmen serta kinerja berkelanjutan.

---

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan

---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia berperan sebagai penggerak utama dalam organisasi agribisnis, menentukan arah, mendukung kapasitas, dan menjaga keberlangsungan organisasi. Keterampilan serta kompetensi yang dimiliki karyawan bukan sekadar alat, melainkan faktor penentu utama kualitas output, kekuatan bersaing, dan produktivitas jangka panjang. Seperti yang dikemukakan (Putra et al., 2025), sumber daya manusia merupakan elemen vital yang menghidupkan efektivitas kerja, sementara (Amelyawati et al., 2023) menekankan bahwa strategi manajemen yang tepat dapat memperkuat kinerja organisasi dan meningkatkan produktivitas. Pencapaian hasil tersebut memerlukan pengelolaan yang terencana, berkesinambungan, dan konsisten. (Sabrina, 2021) menggambarkan manajemen sumber daya manusia sebagai seni membimbing suatu kelompok, yang mencakup perekutan, pelatihan, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan. Dengan strategi yang terkelola dengan baik, organisasi dapat mencapai keterlibatan yang lebih mendalam, produktivitas yang lebih tinggi, serta ketahanan untuk menghadapi tantangan jangka panjang.

Kinerja karyawan sering dianggap sebagai cerminan keberhasilan individu dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan. Kinerja tidak terbatas pada data numerik atau laporan, tetapi mencerminkan kualitas, kuantitas, dan konsistensi upaya dalam memenuhi harapan organisasi. Kinerja yang kuat mempermudah tercapainya tujuan bersama, sedangkan kinerja yang lemah dapat menghambat kemajuan organisasi (Ratnasari et al., 2020).

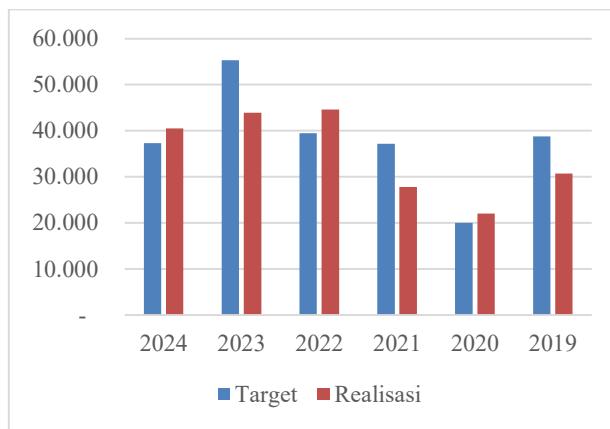
Gaya kepemimpinan berperan sangat baik dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan cara pemberian arahan, menumbuhkan motivasi, serta memungkinkan untuk membuat suasana kerja yang penuh dengan kolaborasi. Studi memberikan gambaran tentang pengaruh positif gaya kepemimpinan melalui inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan kharisma (Muliawan et al., 2025; Musdalifah, 2025). Penelitian lain oleh (Siagian et al., 2020) yang membuktikan bahwa di PTPN II Kebun Bandar Klippa, gaya kepemimpinan membentuk setidaknya 63% terhadap peningkatan hasil kerja karyawan, yang menunjukkan dampak substansialnya terhadap arah tim, perilaku, dan produktivitas.

Budaya organisasi terwujud melalui nilai, kebiasaan, dan keyakinan, yang menjadi pedoman perilaku serta pengambilan keputusan anggota organisasi (Dias et al., 2025; Priyanti et al., 2025). Budaya organisasi yang sehat meningkatkan kinerja individu maupun kolektif dengan mendorong adaptabilitas, motivasi, kolaborasi, serta kemajuan menuju tujuan bersama(Atikah et al., 2021; H. N. Sari & Nurani, 2024).

Motivasi menjadi faktor sentral dalam kinerja, berfungsi sebagai kekuatan internal yang menumbuhkan semangat kerja, menjaga arah, dan memperkuat tekad (Haris et al., 2023; Husna & Prasetya, 2024). Motivasi merupakan penentu utama produktivitas dan kinerja individu, mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan, menjaga fokus, serta konsisten dalam menjalankan tugas (Sidharta et al., 2024). Terdapat korelasi positif yang kuat antara motivasi dengan kinerja karyawan (Zaidah & Solihin, 2023). Motivasi seringkali berperan sebagai mediator, menyalurkan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi hasil kinerja yang lebih baik dan bermakna (Norawati et al., 2025; Putri et al., 2024).

Keberhasilan perusahaan perkebunan sangat bergantung pada stabilitas produksi yang baik, maka dari itu dukungan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten sangat dibutuhkan. Optimalisasi SDM pada fungsi produksi dan pengolahan menjadi kunci untuk meningkatkan kuantitas sekaligus kualitas produktivitas. Dinyatakan oleh (Nisa & Dewi, 2024) produktivitas kerja sangat memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, menceerminkan efektivitas karyawan dan berkontribusi pada efisiensi serta pencapaian tujuan. Di PT XYZ, antara tahun 2019 dan 2024, produktivitas menunjukkan fluktuasi yang signifikan, dengan beberapa periode

melampaui target sementara yang lain berada di bawah ekspektasi. Hal ini menunjukkan tantangan dalam mempertahankan kinerja yang konsisten dan menjelaskan perlunya mengatasi faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas yang stabil.



Sumber: Produtivitas, Internal HR (2024)  
**Gambar 1. Produktivitas Target vs Realisasi**

(Wulandari & Lailiyah, 2022) menekankan bahwa kinerja karyawan memiliki keterkaitan erat dengan produktivitas, sehingga stabilitas produktivitas menjadi penting untuk menjaga kinerja yang optimal. (Muliawan et al., 2025) menambahkan bahwa peningkatan kinerja karyawan berdampak langsung terhadap produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi. (Efendi et al., 2025) mengemukakan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan cara membimbing, memotivasi, dan mendukung anggota tim, mendorong keterlibatan, akuntabilitas, dan pertumbuhan, dan hasilnya akan memperbaiki kualitas dan kuantitas kerja mereka, sementara (Nurhasanah et al., 2022) menguraikan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan kinerja karyawan dengan menyediakan nilai-nilai, norma-norma, dan harapan-harapan bersama yang memandu perilaku dan pengambilan keputusan, mendorong kolaborasi dan kepercayaan, serta mendorong komitmen, inisiatif, dan perbaikan berkelanjutan, yang pada akhirnya mendorong produktivitas dan efektivitas organisasi yang lebih tinggi. Di sisi lain, (Yatimah & Fadhillah, 2024) motivasi kerja berdampak signifikan terhadap produktivitas perusahaan dengan mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif, mempertahankan fokus, mengatasi tantangan, dan bertahan dalam tugas mereka, sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

Selain data produktivitas, hasil survei internal SDM tahun 2024 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan (52%) menilai penerapan gaya kepemimpinan masih belum optimal, khususnya dalam proses pengambilan keputusan. Implementasi budaya organisasi juga belum konsisten (59%) di seluruh unit kerja, serta tingkat motivasi kerja relatif rendah (54%) khususnya pada pemberian penghargaan. Temuan ini menegaskan perlunya strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan sekaligus menstabilkan produktivitas.

Penelitian mengisyaratkan bahwa jejak kepemimpinan, budaya, dan motivasi tidak selalu terukir dengan garis lurus pada kinerja karyawan. (Siregar et al., 2024; Wibowo & Syafii, 2023) berhasil menemukan, gaya kepemimpinan kadang tak memberi dampak langsung yang nyata, seakan-akan pengaruhnya bergantung pada angin situasi yang berhembus. (Ridlwan et al., 2021) memberi pandangan bahwa budaya organisasi pada dasarnya tidak selalu mampu menjadi kekuatan penggerak kinerja karyawan. Nilai dan norma yang dianut bersama terkadang hanya berhenti pada tataran simbolik tanpa memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian yang dapat diukur. Demikian pula, (Khairunnisa & Gulo, 2022) mencatat meskipun motivasi hadir secara internal dalam diri karyawan, tidak selalu cukup untuk mendorong

peningkatan kinerja apabila berdiri sendiri. Motivasi memerlukan dukungan dan interaksi dengan faktor lain, baik yang berasal dari organisasi maupun dari lingkungan kerja, agar dapat memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja.. Namun di balik keterbatasan itu, (Diyannah et al., 2024; Irawati et al., 2024; Rahmatullah & Kasmir, 2023) meyakinkan bahwa motivasi justru menjadi jembatan, menghubungkan kepemimpinan dan budaya dengan kinerja, memperkuat ikatan di antara mereka.

Fokus utama dalam riset ini adalah untuk mengkaji motivasi sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini ingin memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang baik dan budaya yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan pencapaian tujuan perusahaan.

## METODE

Kuantitatif dipilih sebagai metode penelitian dalam riset ini. Data primer dikumpulkan dari 120 karyawan non-struktural PT XYZ di Provinsi Lampung, Indonesia, melalui kuesioner tertutup yang dirancang untuk menghasilkan jawaban terukur. Teknik sensus dipilih dengan melibatkan seluruh populasi agar hasil penelitian mencerminkan kondisi nyata organisasi secara komprehensif dan menyeluruh (Santoso, 2024). Kuesioner terdiri dari 32 pertanyaan yang mencakup 17 dimensi, skala Likert 5 poin digunakan untuk menilai persepsi dan tingkat persetujuan partisipan (Hadiana et al., 2020). Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui Google Forms untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan pengelolaan respons yang sistematis, sehingga memungkinkan analisis data yang terorganisir. Studi ini menempatkan variabel X1 (gaya kepemimpinan), X2 (Budaya Organisasi) Z (Kinerja Karyawan) dan Motivasi (Z) sebagai penghubung.

Untuk mengurai hubungan antar variabel, penelitian ini diawali dengan analisis statistik deskriptif yang memberi gambaran umum melalui skor rata-rata dan distribusi respons. Selanjutnya, *Partial Least Squares–Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) digunakan untuk menelusuri jalur langsung maupun tak langsung. Ketepatan model diuji lewat validitas konvergen, diskriminan, Cronbach's alpha, serta composite reliability, sementara struktur diuji dengan  $R^2$ ,  $F^2$  dan  $Q^2$ . Uji ini memastikan prediksi akurat, pengaruh tiap faktor terbaca jelas, dan multikolinearitas tersingkir, sehingga hubungan kausal antar variabel dapat dipahami dengan utuh (Hair et al., 2021).

Analisis hipotesis dilakukan dengan menguji koefisien jalur melalui *bootstrapping* menggunakan t-statistik dan p-value. Hubungan dianggap signifikan bila t-statistik  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ . Metode ini menilai kekuatan hubungan variabel serta peran mediasi motivasi kerja antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi.

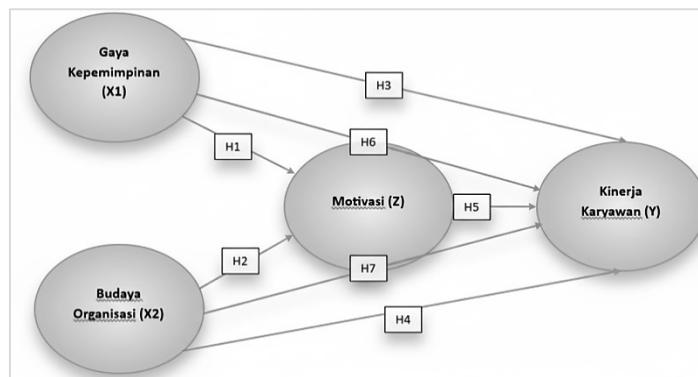
H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H6: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dihubungkan oleh motivasi.

H7: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dihubungkan oleh motivasi



Sumber: Penelitian (2025)

**Gambar 2. Kerangka Berpikir**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan Tabel 1 dibawah ini, responden penelitian ini berjumlah 120 orang dengan mayoritas berjenis kelamin laki-laki (89%), berusia  $\geq 35$  tahun (72%), serta sebagian besar memiliki pendidikan terakhir setingkat SMA atau lebih tinggi (62%). Dari sisi masa kerja, komposisi responden relatif seimbang antara yang bekerja lebih dari 3 tahun (49%) dan kurang dari 3 tahun (51%).

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Jumlah Karyawan	120	100%
2	Karyawan Laki-Laki	107	89%
3	Karyawan Perempuan	13	11%
4	Masa Kerja $> 3$ Tahun	59	49%
5	Masa Kerja $< 3$ Tahun	61	51%
6	Pendidikan Terakhir $\geq$ SMA	74	62%
7	Pendidikan Terakhir $<$ SMA	46	38%
8	Usia $\geq 35$ Tahun	87	72%
9	Usia $< 35$ Tahun	33	28%

Sumber: Internal SDM (2025)

Data kuesioner diinterpretasikan dan diorganisir secara sistematis dengan melakukan analisis deskriptif, sehingga memberikan gambaran umum variabel penelitian.. Data dihitung melalui:

- (1) Nilai standart = Nilai paling tinggi  $\times$  Banyaknya item  $\times$  Jumlah pemberi nilai,
- (2) Nilai dibawah standart = Nilai paling rendah  $\times$  Banyaknya item  $\times$  Jumlah pemberi nilai,
- (3) Panjang jarak = (Nilai standart – nilai dibawah standart)  $\div$  panjang jarak,
- (4) Perhitungan nilai = (Total nilai  $\div$  Nilai standart)  $\times$  100%.

Variabel gaya kepemimpinan (X1) mendapatkan total skor 3.486 (83,0%), termasuk kategori baik. Indikator tertinggi adalah “pimpinan memberikan instruksi kerja dengan jelas” (87,5%), menunjukkan komunikasi efektif yang meminimalkan kesalahan dan meningkatkan koordinasi, sejalan dengan (Azijah et al., 2024) yang menegaskan kepemimpinan direktif berdampak positif pada kinerja. Indikator terendah adalah “pimpinan memberikan feedback langsung” (78,3%), mengindikasikan perlunya peningkatan praktik umpan balik. (Tanjung et al., 2024) menekankan bahwa feedback yang kontinu, tepat waktu, dan konstruktif dapat meningkatkan motivasi serta hasil kerja karyawan.

Variabel budaya organisasi (X2) memperoleh skor total 6.418 (82,3%), termasuk kategori baik. Indikator tertinggi adalah komitmen terhadap pekerjaan (91,8%), menunjukkan

budaya kerja telah membentuk disiplin dan tanggung jawab yang mendorong konsistensi kinerja serta rasa memiliki, sejalan dengan (Irawati et al., 2024) bahwa budaya organisasi yang menekankan komitmen kerja berdampak signifikan pada peningkatan kinerja. Indikator terendah adalah perhatian pada kenyamanan kerja (71,8%), yang masih perlu ditingkatkan karena berpotensi menurunkan semangat dan loyalitas. Penelitian (H. N. Sari & Nurani, 2024) menghasilkan budaya organisasi yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

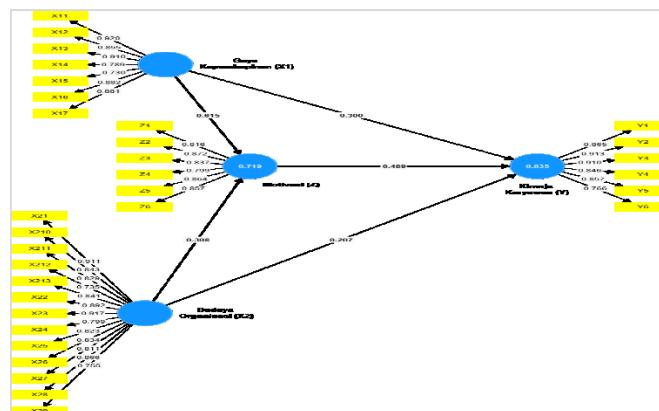
Variabel motivasi (Y) menunjukkan skor total 2.886 (80,2%) yang berada pada kategori baik. Indikator tertinggi adalah “pimpinan mengarahkan karyawan untuk memiliki prestasi tinggi” (87,2%), menandakan perhatian pada motivasi berprestasi yang mendorong produktivitas, sejalan dengan (D. L. Sari & Faisal, 2024). Indikator terendah adalah “karyawan membutuhkan penghargaan” (71,2%), menunjukkan perlunya penguatan sistem reward, sesuai teori kebutuhan Maslow (Muflihin Hizbul, 2024).

Variabel Kinerja Karyawan (Z) memperoleh skor total 3.013 (83,7%) dan masuk kategori baik. Indikator tertinggi adalah “*karyawan mampu mempertanggungjawabkan hasil kerjanya*” (87,3%), menunjukkan akuntabilitas tinggi yang berperan penting dalam menjaga kepercayaan dan kinerja organisasi, sejalan dengan temuan (Aulia & Nasution, 2023). Indikator terendah adalah “*karyawan langsung mengerjakan tugas yang diberikan*” (73,3%) dan masih perlu ditingkatkan. Disiplin dan responsivitas karyawan berhubungan erat dengan produktivitas dan kinerja organisasi (Handayani et al., 2025).

### Hasil Analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*

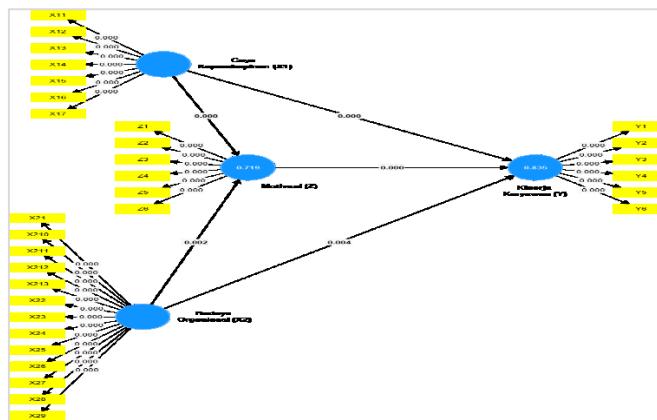
Model pengukuran dan model struktural adalah dua komponen utama dari pendekatan analisis SEM. Model pengukuran menilai seberapa akurat indikator teramati merefleksikan variabel laten, sedangkan model struktural menjelaskan hubungan kausal antar variabel laten dalam kerangka teoretis penelitian, memastikan bahwa data yang dikumpulkan secara akurat mencerminkan teori. Model struktural mengkaji dan mengkuantifikasi hubungan kausal antara variabel laten independen (eksogen) dan dependen (endogen), sekaligus mempertimbangkan pengaruh variabel mediasi yang secara tidak langsung memengaruhi hubungan tersebut. Dengan menggabungkan kedua model, SEM memungkinkan peneliti untuk menilai validitas konstruk serta kekuatan dan arah jalur kausal yang dihipotesiskan, menyediakan alat yang andal untuk menguji kerangka kerja teoretis dan memahami mekanisme yang mendasari luaran yang teramati (Hair et al., 2021).

Dengan menggunakan metode estimasi orde pertama dalam pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), peneliti dapat menghasilkan diagram jalur model lengkap. Diagram ini diturunkan dari Algoritma PLS, yang menghitung hubungan antara variabel laten dan teramati, dan divalidasi melalui estimasi Bootstrapping, yang menyediakan uji signifikansi untuk jalur tersebut.



Sumber: Penelitian (2025)

Gambar 3. Full Model Structural (PLS Algorithm)



Sumber: Penelitian (2025)

**Gambar 4. Full Model Structural (Bootstrapping)**

Faktor pemuatan dalam keluaran algoritma PLS digunakan untuk menilai validitas masing-masing indikator dan reliabilitas konstruk. Indikator dengan faktor pemuatan di atas 0,50 dianggap valid, mencerminkan korelasi yang kuat dengan variabel latennya masing-masing. Mengevaluasi faktor-faktor ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi indikator mana yang secara akurat mewakili konstruk teoretis dan berkontribusi secara bermakna terhadap model pengukuran.

### Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam studi ini, model pengukuran (outer model), digunakan untuk menghubungkan empat variabel laten yang mewakili konstruk teoretis dengan 32 indikator teramat dari kuesioner. Untuk memvalidasi model, beberapa uji dilakukan: validitas konvergen individual untuk memastikan setiap indikator secara akurat mencerminkan variabel latennya, sementara Average Variance Extracted (AVE) menakar besarnya varians yang berhasil dijelaskan dibandingkan galat, validitas diskriminan untuk memastikan bahwa variabel laten berbeda, dan reliabilitas komposit untuk menilai konsistensi internal. Prosedur-prosedur ini secara kolektif memastikan bahwa konstruk diukur secara akurat, sehingga memberikan dasar yang kuat untuk analisis struktural lebih lanjut.

### Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dalam model pengukuran reflektif dinilai dengan mengevaluasi korelasi antara setiap item kuesioner dan konstruknya. Indikator dianggap valid jika faktor pemuatannya melebihi 0,5, mencerminkan hubungan yang signifikan dengan variabel laten. Selain itu, Average Variance Extracted (AVE) menjadi tolok ukur penting untuk menilai validitas konstruk. Nilai AVE yang melampaui 0,5 menandakan bahwa konstruk mampu menjelaskan sebagian besar varians indikatornya. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dapat dipastikan merepresentasikan konstruk teoretis secara akurat dan konsisten, sekaligus memperkuat validitas serta keteguhan model pengukuran (Kante & Michel, 2023).

**Tabel 2. Uji Validitas Konvergen**

Konstruk	Indikator	Loading Faktor (>0.5)	Statistik	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X11	0.920	78.133	Valid
	X12	0.855	42.207	Valid
	X13	0.910	70.903	Valid
	X14	0.789	13.967	Valid
	X15	0.730	10.872	Valid
	X16	0.882	35.498	Valid

Motivasi (Z)	X17	0.881	28.832	Valid
	Z1	0.816	22.033	Valid
	Z2	0.872	25.182	Valid
	Z3	0.837	25.537	Valid
	Z4	0.799	19.269	Valid
	Z5	0.864	19.926	Valid
	Z6	0.857	21.012	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X21	0.911	62.341	Valid
	X22	0.892	63.628	Valid
	X23	0.917	51.778	Valid
	X24	0.799	13.097	Valid
	X25	0.823	19.801	Valid
	X26	0.834	25.964	Valid
	X27	0.811	19.524	Valid
	X28	0.866	26.082	Valid
	X29	0.755	18.164	Valid
	X210	0.843	25.285	Valid
	X211	0.829	22.382	Valid
	X212	0.735	14.551	Valid
	X213	0.841	26.119	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.865	29.555	Valid
	Y2	0.913	36.836	Valid
	Y3	0.910	47.051	Valid
	Y4	0.846	21.414	Valid
	Y5	0.857	22.664	Valid
	Y6	0.766	14.667	Valid

Sumber: Data Penelitian (2025)

Berdasarkan rangkuman tabel, faktor menunjukkan angka melebihi 0.5 yang dianggap valid. Validitas ini juga diperkuat oleh nilai AVE yang melebihi 0.5, mengisyaratkan bahwa sebagian varians (50%) mampu dijelaskan oleh konstruk yang mendasarinya. Analisis menunjukkan bahwa instrumen memenuhi kriteria validitas konvergen, yang menunjukkan bahwa:

**Tabel 3. AVE (Average Variance Extracted)**

Konstruk	Average Variance Extracted (>0,5)	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.731	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0.700	Valid
Motivasi (Z)	0.708	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.741	Valid

Sumber: Data Penelitian (2025)

### Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan menjamin bahwa setiap konstruk dalam model pengukuran benar-benar berdiri sendiri, unik, dan tidak saling bercampur. Pengujian dapat dilakukan melalui pendekatan seperti pemuatan silang, kriteria Fornell-Larcker, rasio HTMT, dan uji kolinearitas penuh untuk konstruk formatif. Suatu indikator menunjukkan validitas diskriminan ketika pemuatannya pada konstruknya sendiri lebih tinggi daripada pada konstruk lain, dan ketika akar kuadrat AVE konstruk tersebut melebihi korelasinya dengan konstruk lain. Pemenuhan kriteria ini menegaskan bahwa konstruk tersebut unik dan bahwa model pengukuran secara akurat menangkap konsep teoretis yang dimaksud tanpa redundansi atau efek pengganggu (Rasoolimanesh, 2022).

**Tabel 4. Uji Cross Loading**

	<b>Gaya Kepemimpinan (X1)</b>	<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	<b>Motivasi (Z)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>
X11	<b>0.920</b>	0.645	0.820	0.837
X12	<b>0.855</b>	0.623	0.697	0.768
X13	<b>0.910</b>	0.593	0.749	0.754
X14	<b>0.789</b>	0.429	0.626	0.615
X15	<b>0.730</b>	0.403	0.518	0.542
X16	<b>0.882</b>	0.555	0.704	0.692
X17	<b>0.881</b>	0.582	0.716	0.727
X21	0.610	<b>0.911</b>	0.632	0.714
X22	0.635	<b>0.892</b>	0.656	0.699
X23	0.635	<b>0.917</b>	0.642	0.697
X24	0.509	<b>0.799</b>	0.587	0.561
X25	0.487	<b>0.823</b>	0.607	0.566
X26	0.510	<b>0.834</b>	0.564	0.629
X27	0.481	<b>0.811</b>	0.544	0.565
X28	0.602	<b>0.866</b>	0.639	0.669
X29	0.472	<b>0.755</b>	0.554	0.585
X210	0.557	<b>0.843</b>	0.609	0.619
X211	0.560	<b>0.829</b>	0.610	0.628
X212	0.417	<b>0.735</b>	0.497	0.544
X213	0.529	<b>0.841</b>	0.523	0.620
Z1	0.737	0.561	<b>0.816</b>	0.793
Z2	0.665	0.627	<b>0.872</b>	0.760
Z3	0.664	0.582	<b>0.837</b>	0.710
Z4	0.683	0.576	<b>0.799</b>	0.693
Z5	0.687	0.598	<b>0.864</b>	0.754
Z6	0.672	0.624	<b>0.857</b>	0.726
Y1	0.692	0.601	0.747	<b>0.865</b>
Y2	0.727	0.687	0.774	<b>0.913</b>
Y3	0.756	0.687	0.798	<b>0.910</b>
Y4	0.692	0.629	0.761	<b>0.846</b>
Y5	0.719	0.636	0.728	<b>0.857</b>
Y6	0.713	0.614	0.734	<b>0.766</b>

Sumber: Data Penelitian (2025)

Analisis indikator memperlihatkan bahwa tiap item lebih kuat berkorelasi dengan variabel latennya sendiri ketimbang dengan variabel lain, menegaskan keunikan dan ketepatan tiap konstruk. Validitas diskriminan pun terpenuhi, memastikan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Pengujian dengan kriteria Fornell-Larcker semakin menguatkan temuan ini, sebab setiap konstruk terbukti menjelaskan varians indikatornya sendiri lebih besar dibandingkan konstruk lain, sehingga model pengukuran terjaga akurasi dan reliabilitasnya.

**Tabel 5. Pengujian Fornell-Larcker Criterion**

	<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	<b>Gaya Kepemimpinan (X1)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Motivasi (Z)</b>
Budaya Organisasi (X2)	<b>0.837</b>			
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.648	<b>0.855</b>		
Kinerja Karyawan (Y)	0.747	0.833	<b>0.861</b>	
Motivasi (Z)	0.707	0.815	0.850	<b>0.841</b>

Sumber: Data Penelitian (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE variabel laten lebih tinggi dibandingkan korelasinya. Temuan ini menegaskan bahwa tiap konstruk menyerap varians indikatornya sendiri lebih besar daripada varians yang dibagi dengan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan model semakin terjamin.

### Reliabilitas (*Reliability*)

Reliabilitas konstruk dalam penelitian ini dievaluasi menggunakan reliabilitas komposit, yang dilengkapi dengan alfa Cronbach untuk memastikan konsistensi internal. Berdasarkan kriteria (Prakoso & Roostika, 2023), suatu konstruk dianggap reliabel jika reliabilitas kompositnya melebihi 0,70 dan alfa Cronbach di atas 0,60, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten mewakili variabel laten. Hasil uji reliabilitas untuk setiap variabel, termasuk reliabilitas komposit dan nilai alfa Cronbach, menunjukkan bahwa semua konstruk konsisten dan dinyatakan reliabel.

**Tabel 6. Uji Reliabilitas**

Konstruktur	Cronbach's Alpha ( $\geq 0,6$ )	Composite Reliability	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.938	0.947	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.964	0.966	Reliabel
Motivasi (Z)	0.917	0.918	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.929	0.931	Reliabel

Sumber: Data Penelitian (2025)

Nilai reliabilitas melebihi 0.7 dan Cronbach's Alpha melampaui 0.6 pertanda kuat bahwa semua item penelitian ini reliabel. Dengan demikian, setiap indikator terbukti konsisten dalam mengukur variabel latennya, memastikan data yang dihasilkan stabil, akurat, serta layak dijadikan pijakan analisis lebih lanjut.

### Hasil Analisis Inner Model (*Structural Model*)

Model struktural merupakan kerangka analitis yang memetakan hubungan kausal antar variabel laten, menjelaskan bagaimana variabel independen (eksogen) memengaruhi variabel dependen (endogen), serta bagaimana variabel endogen saling berinteraksi.

### Uji R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

Nilai R<sup>2</sup> untuk setiap variabel endogen mengisyaratkan hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai ini menunjukkan kemampuan prediktor untuk menjelaskan perubahan pada variabel dependen dan menilai kekuatan model.

**Tabel 7. Hasil Pengujian R<sup>2</sup>**

Variabel Endogen	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Penyesuaian
Kinerja Karyawan (Y)	0.835	0.81
Motivasi (Z)	0.719	0.714

Sumber: Data Penelitian (2025)

Menurut hasil analisis, variabel kinerja karyawan (Y) memiliki nilai R<sup>2</sup> 0,835, yang menunjukkan bahwa 83,5% dari variasinya disebabkan oleh motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, sementara 16,5% lainnya disebabkan oleh faktor-faktor di luar model. Variabel motivasi (Z) juga memiliki nilai R<sup>2</sup> 0,719, yang menunjukkan bahwa 71,9% dari variasinya disebabkan oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sementara 28,1% Hasilnya menegaskan kekuatan prediktif variabel independen dalam menjelaskan motivasi dan

kinerja karyawan, tetapi masih memungkinkan pengaruh luar yang tidak dapat diteliti oleh penelitian ini.

### **Uji F<sup>2</sup> (Ukuran Efek)**

Pada analisis model struktural, tahap selanjutnya untuk menilai kemampuan prediksi model adalah mengevaluasi nilai F<sup>2</sup> yang diperoleh melalui bootstrapping PLS-SEM. Uji F<sup>2</sup> digunakan untuk menilai sejauh mana pengaruh suatu konstruk dengan cara melihat perubahan nilai R<sup>2</sup> pada konstruk target ketika konstruk prediktor tertentu dikeluarkan dari model. Nilai F<sup>2</sup> menggambarkan besarnya kontribusi substantif dari variabel prediktor dalam model penelitian. Dalam menilai pengaruh konstruk dalam suatu model, ambang batas tertentu digunakan untuk menginterpretasikan ukuran efek. Ukuran efek 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan nilai di atas 0,35 menunjukkan pengaruh besar, yang menunjukkan dampak substansial. Konstruk dengan ukuran efek di bawah 0,02 dianggap tidak memiliki efek yang bermakna. Tolok ukur ini menyediakan kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi kepentingan dan signifikansi relatif setiap variabel dalam menjelaskan variasi variabel dependen. (Hair et al., 2021). Hasil bootstrapping menghasilkan nilai F<sup>2</sup> pada model penelitian ini sebagaimana disajikan berikut:

**Tabel 8. Nilai F<sup>2</sup>**

Hubungan	F <sup>2</sup>
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.126
Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi (Z)	0.196
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.178
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Z)	0.781
Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.409

Sumber: Data Penelitian (2025)

Analisis nilai F<sup>2</sup> menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antar variabel dalam penelitian ini berbeda-beda. Pengaruh terbesar terlihat pada gaya kepemimpinan terhadap motivasi dengan nilai 0,781. Motivasi menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja ditandai dengan nilai 0,409. Gaya kepemimpinan dengan motivasi menunjukkan nilai 0,178 dan budaya organisasi terhadap motivasi 0,196 memiliki pengaruh sedang, hubungan yang kurang besar pengaruhnya ditunjukkan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu 0,126. Secara keseluruhan, variabel motivasi (Z) menjadi faktor mediasi utama dalam menghubungkan variabel X1, X2 dengan Y.

### **Uji Q<sup>2</sup> ( Uji Relevansi Prediktif)**

Untuk mengevaluasi kualitas dan ketahanan model PLS-SEM, uji relevansi prediktif dilakukan menggunakan prosedur PLS-predict, yang menilai kemampuan model untuk meramalkan nilai variabel laten secara akurat. Suatu model dinyatakan sudah relevan jika nilai Q<sup>2</sup> melebihi nilai 0 (nol), yang menunjukkan daya penjelasan dan prediksi yang bermakna. Evaluasi ini menggunakan pendekatan di luar sampel, membandingkan hasil prediksi dari data simulasi dengan data estimasi asli untuk menentukan seberapa baik model tersebut digeneralisasi ke kumpulan data baru. Dengan demikian, nilai Q<sup>2</sup> berfungsi sebagai indikator empiris kualitas model dan potensi validasi di masa mendatang (Hair et al., 2021). Dalam studi ini, nilai Q<sup>2</sup> dihitung melalui prosedur *blindfolding* dalam PLS-SEM, dan hasilnya disajikan dalam tabel terkait, yang menggambarkan kemampuan prediktif dan reliabilitas model.

**Tabel 9. Nilai Q<sup>2</sup>**

Variabel	Q <sup>2</sup>	Hasil
Kinerja Karyawan (Y)	0.609	Large Predictive Relevance

Motivasi (Z)	0.496	Moderate Predictive Relevance
Sumber: Data Penelitian (2025)		

Berdasarkan tabel, variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki kemampuan prediksi tinggi dengan nilai  $Q^2$  sebesar 0,609, menunjukkan kekuatan prediktif yang besar. Sedangkan variabel Motivasi (Z) memiliki  $Q^2$  sebesar 0,496, tergolong relevansi prediksi sedang, yang mengindikasikan prediksi yang cukup baik namun tidak sekuat Kinerja Karyawan, sehingga faktor lain mungkin turut memengaruhi variabel ini.

### Hasil Analisis Hipotesis

Setelah mengevaluasi model pengukuran dan struktural, penelitian ini melakukan pengujian hipotesis untuk memeriksa dan memvalidasi hubungan yang diusulkan antar variabel. Hasilnya memberikan gambaran yang jelas tentang hipotesis mana yang didukung dan signifikansi statistiknya, yang memberikan wawasan kunci untuk menafsirkan temuan penelitian.

**Tabel 10. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan	Path	T Statistics	P Values	Kesimpulan
H1	Gaya Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Z)	0.615	5.672	0.000	Diterima
H2	Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi (Z)	0.308	3.119	0.002	Diterima
H3	Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.300	3.780	0.000	Diterima
H4	Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.207	2.911	0.004	Diterima
H5	Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.489	5.431	0.000	Diterima
H6	Gaya Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.301	3.867	0.000	Diterima
H7	Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.151	2.782	0.005	Diterima

Sumber: Data Penelitian (2025)

### Pembahasan

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi (H1)

Studi ini memperlihatkan bahwa sumber energi yang kuat bagi motivasi adalah gaya kepemimpinan, dengan koefisien jalur 0,615. Kepemimpinan yang tegas sekaligus suportif menyalakan dorongan kerja, mengikat keterlibatan, dan menumbuhkan semangat yang mendorong karyawan melampaui batas rutinitas. Artinya, kepemimpinan yang tegas, komunikatif, dan memberi pengakuan mampu menyalakan dorongan karyawan untuk bekerja lebih giat. Temuan ini sejalan dengan (Yusuf & Edalmen, 2024), yang menegaskan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi; serta diperkuat oleh hasil (Halawa & Cay, 2024). Walau bagaimanapun, penelitian (Putri et al., 2024) menemukan motivasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, selain itu motivasi juga sangat berperan sebagai penghubung gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Selain itu, (Sumarmi et al., 2025) menyatakan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai sarana penting yang menaikkan pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi (H2)**

Studi ini menegaskan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja, terbukti dengan nilai koefisien jalur 0,308. Nilai-nilai disiplin, kolaborasi, dan kepuasan tidak sekadar aturan formal, melainkan menjadi fondasi yang memupuk motivasi, memperkuat rasa memiliki, dan menumbuhkan penghargaan dalam diri karyawan. Hal ini sejalan dengan (Wahjono, 2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial, serta didukung oleh (Priyanti et al., 2025) yang menekankan bahwa budaya kerja yang sehat dapat memelihara keteraturan sekaligus meningkatkan motivasi dan keterlibatan yang menunjang kinerja. Meski demikian, hasil lain juga menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh terhadap motivasi. Dalam situasi tertentu, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan terbukti lemah atau bahkan tidak signifikan, yang menandakan bahwa motivasi lebih ditentukan oleh faktor lain di luar budaya, seperti kepemimpinan dan sistem penghargaan. Hal ini selaras dengan penelitian (Zufri et al., 2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja (H3)**

Dalam penelitian diketahui pengaruh yang besar ditunjukkan dari hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,300. Pemimpin yang memberikan arahan yang kelas menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong pencapaian optimal. Hal ini sejalan dengan (Ridlwan et al., 2021) yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Kendati demikian, tidak semua penelitian memberikan hasil yang sama. (Siregar et al., 2024) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu konsisten, karena dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti budaya kerja, struktur organisasi, serta kondisi khas masing-masing lingkungan kerja. Selain itu, (Lamere et al., 2021) membuktikan ketidakpengaruan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat menjadi petunjuk bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada konteks organisasi, karakteristik individu, serta dukungan lingkungan kerja yang ada.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (H4)**

Studi menemukan keberpengaruan yang positif dan dinilai signifikan antara hubungan budaya organisasi dengan kinerja dengan koefisien jalur 0,207. Nilai-nilai budaya yang kuat membentuk identitas profesional, menumbuhkan rasa memiliki, dan meningkatkan komitmen sehingga produktivitas ikut terangkat. Temuan ini selaras (H. N. Sari & Nurani, 2024) menegaskan peran budaya suportif dalam mendorong kinerja. (Ridlwan et al., 2021) menambahkan, pengaruh budaya terhadap kinerja makin kuat ketika dimediasi oleh motivasi, karena karyawan yang termotivasi dalam lingkungan positif lebih berpeluang mencapai efektivitas optimal. Namun, hasil penelitian lain memberikan catatan berbeda. (Norawati et al., 2025) menjabarkan ketidakbeperngaruhnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan, melainkan juga oleh faktor lain seperti budaya organisasi dan motivasi yang memediasi hubungan tersebut.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja (H5)**

Studi menunjukkan bahwa motivasi memberi dorongan positif dan signifikan pada kinerja (koefisien jalur 0,489). Karyawan yang berdaya juang, baik dari kepuasan batin maupun penghargaan luar, cenderung lebih disiplin, tekun, dan berkomitmen. Temuan ini sejalan dengan (Ardianto & Nurjanah, 2023), menegaskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan mutu kerja serta produktivitas yang merujuk pada kinerja karyawan.

Namun, temuan yang berbeda ditunjukkan oleh (Setyawati et al., 2023), menjelaskan ketidakberpengaruhnya hubungan motivasi dengan kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan perbedaan peran motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan tergantung pada kondisi organisasi dan faktor eksternal lainnya.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja melalui Motivasi (H6)**

Studi menyingkap bahwa motivasi menjadi jembatan antara kepemimpinan dan kinerja. Pemimpin yang komunikatif, suportif, dan memberi pengakuan atas prestasi mampu menumbuhkan semangat kerja yang lebih tinggi. Dorongan inilah yang membuat karyawan lebih tekun, disiplin, dan berkomitmen pada hasil terbaik. Temuan ini selaras dengan penelitian (Jatmiko et al., 2024), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, sehingga motivasi berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan kepemimpinan dan hasil kerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan efektif tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga menggerakkan motivasi sebagai energi pendorong tercapainya kinerja optimal. Tidak sejalan dengan penelitian Jatmiko, (Ridwan et al., 2025) menjelaskan ketidakberpengaruhnya motivasi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dari hasil yang ada, maka dinyatakan bahwa kemampuan motivasi untuk menghubungkan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan masih bergantung pada kondisi organisasi, karakteristik karyawan, dan faktor pendukung lainnya.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja melalui Motivasi (H7)**

Studi mendapatkan hasil yang baik tentang peran motivasi sebagai jembatan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Budaya yang positif, dengan nilai disiplin, kerja sama, dan kepatuhan, dapat meningkatkan motivasi kerja yang mendorong komitmen dan kinerja. Temuan ini sejalan dengan (Iis & Yanita, 2021), yang menyatakan bahwa motivasi adalah mediator penting dalam memperkuat pengaruh budaya terhadap produktivitas. Namun, (Nur & Prakoso, 2025) menjelaskan secara detail tentang ketidakberpengaruhnya budaya organisasi dengan kinerja melalui motivasi, karena motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan kondisi kerja.

## **KESIMPULAN**

Temuan studi ini memperjelas bahwa motivasi sukses menjadi penghubung antara gaya kepemimpinan serta budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Ketiganya saling berkaitan dan berkontribusi terhadap hasil kerja. Temuan tersebut sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya interaksi antara individu dan organisasi dalam membentuk kinerja. Organisasi perlu untuk memperkuat umpan balik, meningkatkan kenyamanan kerja, dan menerapkan sistem penghargaan yang adil guna meningkatkan motivasi yang berdampak pada optimalnya kinerja karyawan. Studi mendatang disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, serta dilakukan pada konteks yang berbeda guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Adapun keterbatasan studi ini terletak pada lingkup yang hanya mencakup satu perusahaan, penggunaan kuesioner sebagai instrumen tunggal, serta periode penelitian yang relatif singkat sehingga membatasi generalisasi temuan dan gambaran jangka panjang.

## **REFERENSI**

- Amelyawati, F., Herachwati, N., & Nadia, F. N. D. (2023). Meningkatkan Daya Saing Melalui Managemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja. *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 8(1), 22. <https://doi.org/10.28926/briliant.v8i1.1147>

- Ardianto, R. E., & Nurjanah, R. (2023). The Influence of Motivation, Work Discipline and Work Environment on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 2023. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2751>
- Atikah, K., Cahyono, D., & Qomariah, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember). *Ijccs Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 57(x), 1–5. [https://repository.unmujhember.ac.id/7920/10/j\\_ARTIKEL.pdf](https://repository.unmujhember.ac.id/7920/10/j_ARTIKEL.pdf)
- Aulia, E., & Nasution, Y. S. J. (2023). Analisis Akuntabilitas Kinerja Pegawai Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan. *Widya Balina*, 8(2), 722–728. <https://doi.org/10.53958/wb.v8i2.336>
- Azijah, N. S., Rahmawati, R., Rusliandy, Wahyudin, C., & Lydon, N. A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Governansi*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.30997/jgs.v10i1.11009>
- Bans-akutey, A. (2021). The Path-Goal Theory of Leadership. *Academia Letters, April*, 1–6. <https://doi.org/10.20935/AL748>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). Transformasional Leadership. In *London : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dias, M., Ricardo Lafraia, J., Teles, A., Schmitz, T., Roberto Fernandes de Araujo, C., José Dias Pereira, L., Cristian Moura Quintão, H., da Silva Muniz Sobrinho, J., & Getulio Vargas, F. (2025). The Evolution of the Organizational Culture: A Systematic Literature Review. *GPH-International Journal of Applied Science*, 8(3), 1–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069294>
- Diyanah, I., Suharto, & Rokhman, M. T. N. (2024). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Motivation in the Multinational Company Pt. German Eta in Indonesia. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(4), 225–234. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i41275>
- Efendi, A., Soleh, A., Irawan, Y., Manejemen, S., Bengkulu, U. D., Demokratis, K., Pegawai, P., Style, L., & Productivity, W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi*, 4(1), 1–7. <https://doi.org/10.59066/jmae.v4i1.882>
- Fachrijal, Wasaraka, F., & Gunawan, A. W. (2024). The Influence of Compensation and Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Work Motivation in Employees of PT PLN (Persero) West Java Distribution Main Unit. *Journal of Economics and Business*, 7(3). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.03.612>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizations Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/084-Organizations-Behavior-Structure-Processes-James-L.-Gibson-John-M.-Ivancevich-James-H.-Donnelly-Jr.-Roberth-Konopaske-Edisi-14-2011.pdf>
- Hadiana, P., Ratnasari, S. L., & Fatimah, F. (2020). Kepemimpinan atau Leadership. *Jurnal Bening Prodi Manajamen Universitas Riau Kepulauan Batam*, 7(1), 295–308. <https://doi.org/10.33373/bening.v7i2.2637>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021).

- Evaluation of the Structural Model. In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business. Springer, Cham. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (3rd ed., Vol. 30, Issue 1). Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Halawa, K., & Cay, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internasional Finance (FIF) Group Cabang Jakarta Utara 2. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 3(4), 302–314. <https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i2.453>
- Handayani, S., Lestari, K. S., Amanda, C. G., & Ekonomi, F. (2025). *Efektivitas program pelatihan dan disiplin terhadap peningkatan kinerja karyawan effectiveness of training and discipline programs on improving employee performance*. 11, 65–77. <https://doi.org/10.30997/jvs.v11i1.19533>
- Haris, I., Dwi Refani, I., & Imam Setiawan, R. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Dalam Organisasi Bisnis. *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)*, 4(1), 42–48. <https://doi.org/10.51875/jibms.v4i1.231>
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(2), 19–28. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3039>
- Idris, M., Maryadi, Saripuddin, Firman, A., & Hidayat, M. (2022). the Effect of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation Toward Employee Performance (Study on Developer Companies in Makassar). *2022 I Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1–15. <https://doi.org/10.31219/osf.io/wrzqg>
- Ihsan, R. A., & Yudi, P. F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Sawargi Bhakti Mandiri Utama. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(3), 2001–2007. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i3.2499>
- Iis, E. Y., & Yanita. (2021). Peran Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 85–96. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i1.671>
- Irawati, Y., Djaelani, A. K., & Primanto, A. B. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Komunikasi Oraganisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus ( Studi Pada HMJ-M FEB UNISMA Priode 2023-20224). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 13 Nomor 0, 295–304. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/23844>
- Jatmiko, N. S., Yunisa, H., & Fauziah. (2024). Motivation as an Intervening Variable (Mediation) on Leadership Styles and Training in Performance Improvement. *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 188–206. <https://doi.org/10.70260/nij.v2i2.39>
- Juliansyah, Z., Prayitno, I., & Muhtadin, I. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sosial Dan Sains*, Vol 4 Nomo, 76–84. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v4i1.1207>
- Kante, M., & Michel, B. (2023). Use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in privacy and disclosure research on social network sites: A systematic review. *Computers in Human Behavior Reports*, 10(April), 100291. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100291>
- Khairunnisa, M., & Gulo, Y. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-JURNAL MANAJEMEN TSM*, 2(4), 139–150. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i4.1772>

- Lamere, L., Kirana, C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341–349. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420>
- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13(August). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Muflihin Hizbul, M. (2024). *Motivasi Kinerja* (Sutarmen (ed.); Cetakan Pe). Berkah Aksara Cipta Karya. [https://repository.uinsaizu.ac.id/23948/1/Buku\\_ISBN\\_MOTIVASI\\_KINERJA.pdf](https://repository.uinsaizu.ac.id/23948/1/Buku_ISBN_MOTIVASI_KINERJA.pdf)
- Muliawan, F., Ulum, M., & Suhendar. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *ETNOMANAJEMEN: Journal of Management Research*, 1(1), 1–12. <https://journal.idede.org/index.php/ETNOMANAJEMEN/article/view/95>
- Musdalifah. (2025). *Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Berkah Bersama Gemilang Di Kota Makassar* [Universitas Fajar Makassar]. <https://repository.unifa.ac.id/id/eprint/2354/>
- Nhung, T. T.-K., & Do, N. T. (2020). An extension of Vroom's expectancy theory (1964) in examining lecturers' motivation in Vietnam. *Science & Technology Development Journal - Economics - Law and Management*, 4(1), 490–498. <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v4i1.592>
- Nisa, N., & Dewi, L. (2024). Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada Online Shop WNJ.ID. *Jurnal Administrasi Kantor*, 12(1), 108–116. <https://doi.org/10.51211/jak.v12i1.2821>
- Norawati, S., Alputra, R., & Basem, Z. (2025). The Influence of Compensation And Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable. *Journal of Accounting and Finance Management*, 3(7), 1391–1404. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i7.10288>
- Nur, M. H., & Prakoso, F. A. (2025). Peran Motivasi Kerja Memediasi Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT . Pondok Indah Padang Golf. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(5), 3729–3738. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5.5387>
- Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Prakoso, R. F., & Roostika, R. R. (2023). The Influences of Perceived Food Quality, Price Fainess, and Satisfaction on Customers Revisit Intentions Towards Consume Organic Food Restaurants in Yogyakarta. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(10), 18569–18588. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.13355>
- Priyanti, I., Nisa, Z., & Yuniawan, A. (2025). Economic and Business Horizon. *Economic and Business Horizon*, 04(02), 311–318. <https://journal.lifescifi.com/index.php/ebh/article/view/675>
- Putra, B., Sa'adah, U., & Permatasari, R. I. (2025). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Motivasi Intrinsik. *Journal Of Social Science Research*, 5, 3711–3730. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i2.18767>
- Putri, D. S., Fatimah, N., & Putra, R. S. (2024). The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance Through Work Motivation as a Mediating

- Variable at PT. Urban Beauty Indonesia. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, 3(11), 400–417.  
<https://doi.org/10.58631/ajemb.v3i11.127>
- Rahmatullah, B. Y., & Kasmir, K. (2023). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Motivation as Mediation (At PT. Siam-Indo Gypsum Industry). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 4(4), 664–674.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i4>
- Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. *Data Analysis Perspectives Journal*, 3(2), 1–8.  
[https://www.researchgate.net/profile/S-Mostafa-Rasoolimanesh/publication/356961783\\_Discriminant\\_validity\\_assessment\\_in\\_PLS-SEM\\_A\\_comprehensive\\_composite-based\\_approach/links/61b465e31d88475981dfde95/Discriminant-validity-assessment-in-PLS-SEM-A-comprehens](https://www.researchgate.net/profile/S-Mostafa-Rasoolimanesh/publication/356961783_Discriminant_validity_assessment_in_PLS-SEM_A_comprehensive_composite-based_approach/links/61b465e31d88475981dfde95/Discriminant-validity-assessment-in-PLS-SEM-A-comprehens)
- Ratnasari, sri langgeng, Nasrul, H. W., Nurdin, I., Susilowati, Y., & Susanti, E. N. (2020). *Manajemen Kinerja Karyawan* (N. D. Anggraeni & A. Eliyana (eds.); Cetakan Pe). Forum Pemuda Aswaja.  
<https://www.pasca.unrika.ac.id/wp-content/uploads/2020/12/15.-Manajemen-Kinerja-Karyawan-2020-Sri-L-Herni-Ishan-Yuli-Ervin..pdf>
- Ridho, M. (2020). Teori Motivasi McClelland dan Implikasinya dalam Pembelajaran PAI. *PALAPA: Jurnal Studi Keislaman Dan Ilmu Pendidikan*, 8(1), 1–16.  
<https://doi.org/10.36088/palapa.v8i1.673>
- Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Rahmat Syah, T. Y. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73.  
<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., Putra, R. A., & Kumbara, V. B. (2025). The Effect of Leadership Style and Human Resource Quality on Work Performance: Motivation As A Mediation Variable. *UPI YPTK Journal of Business and Economics*, 10(1), 1–8.  
<https://doi.org/10.35134/jbe.v10i1.293>
- Sabrina, R. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In M. P. Dr. Emilda Sulasmri (Ed.), *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Cetakan Pe, Issue JUNI). UMSU Press.  
<https://publication.umsu.ac.id/index.php/bk/article/view/1321>
- Santoso, L. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Perkebunan Nusantara IV Medan. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2, 280–285.  
<https://doi.org/10.59435/gjmi.v2i7.738>
- Sari, D. L., & Faisal, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 13(1), 56–67.  
<https://doi.org/10.35968/jimspc.v13i1.1149>
- Sari, H. N., & Nurani, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. X. *Costing Journal of Economic, Business and Accounting*, 7 Nomor 5, 1732–1754.  
<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/11954/7310>
- Schein, E. H. (2010). Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner. In *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner* (4th ed.). Jossey-Bass.  
<https://doi.org/10.4324/9781003366355>
- Setyawati, N., Giningroem, D., & Rohaeni, H. (2023). Discipline, motivation, and job satisfaction on employee performance at PT XX. *Insight Journal*, 10(1), 1–15.

- <https://doi.org/10.24191/ij.v10i1>
- Siagian, P., Ginting, M., & Iskandarini. (2020). Effect of Transformational Leadership on Employee Performance in PTPN II Oil Palm Plantation, Kebun Bandar Klippa. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(December), 12. [https://www.ijrrjournal.com/IJRR\\_Vol.7\\_Issue.12\\_Dec2020/Abstract\\_IJRR0013.html](https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.12_Dec2020/Abstract_IJRR0013.html)
- Sidharta, F., Basaria, D., & Fahlevi, R. (2024). Peran Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Wijaya Putra (Psikowipa)*, 5(1), 23–30. <https://doi.org/10.38156/psikowipa.v5i1.141>
- Siregar, S. H., Tanjung, B. N., & Sabrina, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 13–28. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19361>
- Squires, V. (2018). Leadership: Theory and practice (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 46(2), 91–94. <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995>
- Sumarmi, S., Saputra, E., Elhairy, B., Musa, H., & Samsudin. (2025). Work Motivation as a Bridge for Leadership, Workspace, and Performance. *Journal of Business and Information Systems*, 7(1), 46–65. <https://doi.org/10.31316/jbis.v7i1.278>
- Tanjung, F. S., Karlina, A. E., & Sari, D. P. (2024). The Future of Performance Reviews: Embracing Continuous Feedback Systems. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 5462–5468. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i3.511>
- Wahjono, S. I. (2022). *Bahan Ajar Perilaku Organisasi 3 - Budaya Organisasi*. <https://www.researchgate.net/publication/359993301>
- Wibowo, M. P., & Syafii, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 1(02), 54–64. <https://doi.org/10.58471/jeami.v1i02.76>
- Wulandari, W., & Lailiyah, N. (2022). Produktivitas Kerja dan Hubungannya dengan Motivasi, Upah dan Kedisiplinan Kerja Karyawan. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen Dan Keuangan*, 6(2), 149–160. <https://doi.org/10.26740/jpeka.v6n2.p149-160>
- Yatimah, K., & Fadhillah, I. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan terhadap Produktivitas Perusahaan PT. BSA Gresik. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 597–608. <https://doi.org/10.29407/jse.v7i2.511>
- Yusuf, N. K., & Edalmen. (2024). Motivasi Sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Serina Ekonomi Bisnis*, 02(02), 237–245. <https://doi.org/10.24912/jseb.v2i2.35250>
- Zaidah, N., & Solihin, A. (2023). ... Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Di Wilayah Kemayoran. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan ...*, 3(4), 457–465. <https://doi.org/10.59889/embiss.v3i4.253>
- Zufri, M. S., Tridayanti, H., & Suyono, J. (2024). The Effect of Organizational Culture and Work Ethic through Motivation on the Performance Achievements. *Innovation Research Journal*, 5(2), 186. <https://doi.org/10.30587/innovation.v5i2.9122>