

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan (Studi Pada Industri Manufaktur Perusahaan Y di Bandung)

Ika Nurlaela ^{1*}, Dr. Gurawan Dayona Ismail ², Dadan Abdul Aziz ³, Recky ⁴, Yoyo Sudaryo ⁵

^{1,2,3,4,5} Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia Membangun, Jl. Soekarno Hatta No.448, Batununggal Kec. Bandung Kidul, Kabupaten Bandung, Jawa Barat, Indonesia.

Email: ika.nurlaela@student.inaba.ac.id ^{1*}, gurawan.dayona@inaba.ac.id ², dadan.abdul@inaba.ac.id ³, recky@inaba.ac.id ⁴, yoyo.sudaryo@inaba.ac.id ⁵

Histori Artikel:

Dikirim 20 Desember 2024; Diterima dalam bentuk revisi 1 Januari 2024; Diterima 20 Januari 2025; Diterbitkan 1 Februari 2025. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Nurlaela, I., Ismail, D. G. D., Aziz, D. A., Recky, & Sudaryo, Y. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan (Studi Pada Industri Manufaktur Perusahaan Y di Bandung). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 302–313. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3635>.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini "untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan produksi di PT. Eksonindo Multi Product Industry". Penelitian menggunakan analisis berdasarkan data kuantitatif, penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat dari variabel-variabel yang dianalisis. Pengumpulan data dijalankan melalui Teknik survei dengan mengirimkan kuesioner kepada karyawan produksi. Penentuan sampel yang mengadopsi metode Slovin dengan tingkat ketidakakuratan 10%, dengan sampel yang berjumlah 22 karyawan. Variabel dalam riset ini terdiri dari variabel independen "(kepemimpinan transformasional x1, budaya organisasi x2, dan motivasi kerja x3)" serta variabel dependen "(kinerja karyawan y)". Analisis data melalui beberapa teknik regresi dengan menggunakan perangkat SPSS untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan deskripsi lengkap mengenai aspek apa saja yang memengaruhi "kinerja karyawan" produksi, serta memberikan rekomendasi praktis kepada manajemen perusahaan dalam upayanya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan.

Abstract

The purpose of this study is "to analyze the influence of transformational leadership, organizational culture, and work motivation on the performance of production employees at PT. Eksonindo Multi Product Industry". The study uses analysis based on quantitative data, this study attempts to identify the cause and effect relationship of the variables analyzed. Data collection is carried out through survey techniques by sending questionnaires to production employees. Determination of samples adopting the Slovin method with an inaccuracy rate of 10%, with a sample of 22 employees. The variables in this study consist of independent variables "(transformational leadership x1, organizational culture x2, and work motivation x3)" and dependent variables "(employee performance y)". Data analysis through several regression techniques using SPSS tools to test the hypothesis in this study. The findings of the study are expected to provide a complete description of what aspects influence "employee performance" of production, as well as provide practical recommendations to company management in its efforts to improve organizational performance.

Keyword: Transformational Leadership; Organizational Culture; Work Motivation; Employee Performance.

1. Pendahuluan

Dalam persaingan global yang semakin ketat, kinerja karyawan menjadi salah satu aspek utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kualitas kerja yang optimal tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berpengaruh pada kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Sebagai salah satu perusahaan manufaktur terkemuka di Indonesia, perusahaan ini menghadapi tantangan untuk terus meningkatkan kinerja produksi agar tetap kompetitif di pasar yang dinamis. Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil dari upaya individu atau tim dalam mencapai tujuan organisasi, yang mencakup kewajiban dan wewenang yang diemban (Mangkunegara, 2019). Dalam industri manufaktur, kinerja pegawai produksi sangat menentukan karena berhubungan langsung dengan output dan stabilitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi yang efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk penerapan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan transformasional muncul sebagai pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang melebihi ekspektasi (Bass & Riggio, 2020). Dengan pendekatan yang visioner dan perhatian terhadap kebutuhan individu, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja (Yukl, 2021). Namun, tantangan yang sering dihadapi adalah kurangnya komunikasi yang jelas dan pemahaman antara pemimpin dan karyawan, yang dapat menghambat efektivitas kepemimpinan. Selain faktor kepemimpinan, iklim organisasi dan prinsip-prinsip yang berkembang dalam organisasi memainkan peranan penting dalam membentuk sikap dan pencapaian karyawan. Seperangkat prinsip dan norma yang terbentuk dalam lingkungan kerja dapat menjadi pedoman dalam interaksi dan pelaksanaan tugas anggota organisasi. Ketika atmosfer organisasi tumbuh ke arah yang konstruktif, hal ini berpotensi mendorong peningkatan loyalitas dan efektivitas kerja para karyawan. Tak kalah pentingnya, dorongan internal untuk bekerja juga menjadi faktor penentu performa. Karyawan yang memiliki semangat tinggi umumnya menampilkan etos kerja yang lebih baik dan tingkat partisipasi yang lebih intens dalam berbagai aktivitas organisasi. Mereka cenderung lebih proaktif dalam menjalankan peran dan tanggung jawab mereka. Kinerja seseorang atau kualitas pekerjaan yang dihasilkan adalah indikator pencapaian mereka. Ketika seorang karyawan berhasil menyelesaikan tugasnya sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan, maka karyawan tersebut dianggap telah menunjukkan kinerja yang baik. Karyawan dianggap menunjukkan kinerja yang kuat, baik secara statistik maupun kualitatif, ketika mereka secara efektif melaksanakan tugas mereka dan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing (Mangkunegara, 2019).

Kepemimpinan transformasional, sebagai salah satu gaya kepemimpinan modern, memiliki peran strategis dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Bass & Riggio, 2020). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk mencapai performa yang melampaui ekspektasi. Melalui pendekatan yang visioner dan pemberian perhatian individual, gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi peningkatan produksi (Yukl, 2021). Istilah budaya berasal dari kata Latin *colere*, yang berarti merawat atau mengolah. Secara singkat, budaya organisasi merujuk pada cara pemimpin mengelola bisnis, stakeholder, dan karyawan. Budaya dapat dianggap sebagai perilaku organisasi yang konsisten yang ditunjukkan oleh karyawan dan pemimpin (norma). Secara etimologis, konsep yang dikenal sebagai tatanan organisasi saat ini berakar dari terminologi Latin *colere*, yang memiliki makna dasar terkait dengan perawatan dan kultivasi. Dalam penerapannya di dunia modern, hal ini tercermin dalam pola-pola yang terbentuk dalam suatu lembaga, khususnya terkait cara jajaran eksekutif mengayomi seluruh komponen organisasi, mulai dari operasional bisnis hingga kesejahteraan tenaga kerja. Lebih jauh lagi, karakteristik sebuah organisasi tercermin dari keselarasan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh anggotanya, yang membentuk identitas kolektif yang khas dan terstandar. Menurut Emron *et al.* (2020), budaya organisasi merupakan hasil dari proses melebur gaya budaya dan perilaku individu yang ada sebelumnya ke dalam norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi suatu tujuan tertentu.

RESEARCH ARTICLE

Motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk bekerja keras dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi dapat bersifat intrinsik atau ekstrinsik, yang berasal dari berbagai sumber, termasuk tugas itu sendiri serta semangat dan ketekunan yang dimiliki seseorang dalam mendekati pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2019), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

2. Metode Penelitian

2.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2020), validitas suatu kuesioner dapat ditentukan dengan menggunakan uji validitas. Agar sebuah kuesioner dianggap valid, kuesioner tersebut harus mampu mengukur apa yang ingin diukur secara tepat. Instrumen yang valid adalah instrumen yang dapat mengumpulkan data dengan akurat. Sugiyono (2019:348) menyatakan bahwa untuk mengukur variabel yang dimaksud, sebuah instrumen haruslah valid. Uji validitas membandingkan nilai variabel yang diukur dengan hipotesis yang telah ada sebelumnya untuk memastikan keandalan data yang dikumpulkan.

2.2 Uji Reliabilitas

Dalam mengevaluasi keandalan suatu instrumen pengukuran, metode pembelahan Spearman-Brown dapat diterapkan untuk mengkaji konsistensi internal dengan menganalisis nilai Koefisien *Cronbach Alpha*. Berdasarkan kaidah statistik, instrumen penelitian dinyatakan memenuhi stabilitas yang memadai ketika nilai Koefisien *Cronbach Alpha* mencapai atau melampaui angka 0,60. Pencapaian nilai minimum ini menunjukkan bahwa perangkat kuesioner telah memenuhi kriteria sebagai alat pengumpul data yang dapat diandalkan secara konsisten.

2.3 Uji Analisis Asumsi Klasik

Uji ini dilakukan sebelum analisis regresi linier berganda untuk memastikan kebenaran asumsi dasar yang diperlukan. Penelitian ini menggunakan perangkat *SPSS* dengan tingkat signifikansi 0,05. Uji asumsi klasik ini bertujuan untuk memastikan hasil regresi yang akurat. Oleh karena itu, sangat penting untuk memastikan asumsi-asumsi seperti heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan normalitas terpenuhi untuk menghasilkan hasil yang berkualitas (Ghozali, 2018:105).

2.4 Uji Normalitas

Sugiyono (2019:76) menjelaskan bahwa uji normalitas merupakan prosedur penting dalam analisis regresi untuk memastikan distribusi normal pada variabel dependen dan independen. Uji ini sangat krusial karena uji *t* dan uji *F* mengharuskan residual terdistribusi normal. Probabilitas $< 0,05$ menunjukkan data yang tidak normal, sementara probabilitas $> 0,05$ menunjukkan distribusi data yang normal. Metode uji *Kolmogorov-Smirnov* dipilih untuk analisis ini. Uji normalitas valid secara statistik, terutama untuk sampel kecil, karena penyimpangan dari asumsi normalitas dapat berdampak pada hasil analisis regresi.

2.5 Uji Heteroskedastisitas

Untuk memastikan model regresi yang baik, dilakukan uji heteroskedastisitas. Tujuan utama uji ini adalah untuk menentukan apakah residual dari model regresi memiliki varian yang tidak sama. Varians yang tidak konsisten dapat menyebabkan estimasi regresi yang tidak akurat, yang pada gilirannya memengaruhi validitas hasil pengujian statistik dan mengurangi ketepatan model dalam memprediksi hubungan antar variabel. Jika terdeteksi heteroskedastisitas, model regresi dianggap tidak memadai dan perlu diperbaiki, misalnya dengan transformasi data atau penggunaan metode statistik alternatif yang lebih tepat.

2.6 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2021:157), uji multikolinearitas bertujuan untuk memeriksa apakah ada korelasi antara variabel independen dalam model regresi. Variabel independen yang digunakan seharusnya tidak berkorelasi satu sama lain. Uji ini penting untuk memastikan kualitas model regresi. Jika multikolinieritas terdeteksi, maka model regresi dianggap kurang baik dan memerlukan perbaikan, seperti mengeluarkan variabel yang memiliki korelasi tinggi atau menggunakan metode statistik alternatif, seperti regresi *ridge* atau regresi *principal component analysis* (PCA), yang lebih sesuai untuk mengatasi permasalahan korelasi antar variabel independen.

2.7 Uji Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik model regresi menjelaskan hubungan antara variabel. Nilainya berkisar antara 0 dan 1, memberikan gambaran tentang kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Pengujian ini membantu peneliti memahami sejauh mana variabel bebas memengaruhi variabel terikat dan menilai seberapa baik model dalam menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti. Ketika nilainya mendekati nol, ini menunjukkan bahwa variabel bebas hanya sedikit mampu menjelaskan perubahan pada variabel terikat. Sebaliknya, nilai mendekati satu menunjukkan bahwa variabel bebas mampu menjelaskan hampir seluruh perubahan pada variabel terikat.

2.8 Pengujian Hipotesis

1) Uji Parsial (t)

Uji t digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Melalui uji ini, peneliti dapat mengevaluasi seberapa signifikan kontribusi setiap variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Dengan membandingkan nilai signifikansi terhadap tingkat kesalahan yang telah ditentukan sebelumnya (biasanya 0,05), peneliti dapat mengidentifikasi variabel-variabel yang memiliki pengaruh signifikan. Ghozali (2021:148) menjelaskan bahwa uji t digunakan untuk menunjukkan sejauh mana variabel independen mempengaruhi variasi variabel dependen.

2) Uji Simultan (F)

Uji F digunakan untuk mengevaluasi kelayakan model regresi secara keseluruhan. Uji ini membantu peneliti menilai apakah variabel independen secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen. Dengan membandingkan nilai signifikansi terhadap tingkat kesalahan yang ditetapkan (biasanya 0,05), peneliti dapat menilai apakah model tersebut layak untuk digunakan. Jika uji F menunjukkan bahwa model regresi tidak signifikan, maka model tersebut memerlukan perbaikan. Ghozali (2021:98) menjelaskan bahwa uji F digunakan untuk menentukan apakah variabel independen secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Penelitian ini dilaksanakan di PT Y yang berlokasi di Bandung dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengambilan sampel yang diterapkan adalah *random sampling*, dengan penentuan ukuran sampel mengacu pada rumus Slovin dengan toleransi kesalahan sebesar 10%. Berdasarkan perhitungan, jumlah sampel yang ditetapkan adalah 22 responden yang merupakan karyawan perusahaan. Untuk mengumpulkan data, peneliti menyebarkan kuesioner kepada seluruh 22 responden tersebut. Data yang terakumulasi kemudian dianalisis menggunakan metode regresi berganda untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel yang diteliti. Pendekatan penelitian ini memungkinkan penarikan kesimpulan yang representatif, dengan memperhatikan kaidah-kaidah metodologis dalam penelitian kuantitatif.

RESEARCH ARTICLE

3.1.1 Uji Validitas

Hasil pengujian reliabilitas dari *kinerja karyawan (y)*, *kepemimpinan transformasional (X1)*, *budaya organisasi (X2)*, dan *motivasi kerja (X3)* menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 1. Pertanyaan

Pertanyaan kinerja karyawan	R-hitung	R-tabel	Keterangan
Y1	0.223	0.432	Tidak valid
Y2	0.420	0.432	Tidak valid
Y3	0.635	0.432	Valid
Y4	0.419	0.432	Valid
Y5	0.720	0.432	Valid
Y6	0.582	0.432	Valid
Y7	0.738	0.432	Valid
Y8	0.752	0.432	Valid
Y9	0.492	0.432	Valid
Y10	0.324	0.432	Tidak valid
Pertanyaan Kepemimpinan Tranformasional	R-hitung	R-Tabel	Keterangan
Y1	0.677	0.432	Valid
Y2	0.620	0.432	Valid
Y3	0.702	0.432	Valid
Y4	0.686	0.432	Valid
Y5	0.744	0.432	Valid
Y6	0.671	0.432	Valid
Y7	0.753	0.432	Valid
Y8	0.695	0.432	Valid
Pertanyaan Budaya Organisasi	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
Y1	0.600	0.432	Valid
Y2	0.565	0.432	Valid
Y3	0.669	0.432	Valid
Y4	0.304	0.432	Valid
Y5	0.713	0.432	Valid
Y6	0.771	0.432	Valid
Y7	0.648	0.432	Valid
Y8	0.702	0.432	Valid
Y9	0.659	0.432	Valid
Y10	0.605	0.432	Valid
Pertanyaan Motivasi Kerja	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
Y1	0.802	0.432	Valid
Y2	0.703	0.432	Valid
Y3	0.848	0.432	Valid
Y4	0.696	0.432	Valid
Y5	0.764	0.432	Valid
Y6	0.559	0.432	Valid

Tabel berikut ini menampilkan temuan dari uji validitas yang dilakukan terhadap empat variabel penelitian: budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 22. Nilai R yang diestimasi dibandingkan dengan nilai R-tabel (0,432) untuk menguji validitas setiap variabel. Tujuh dari sepuluh item laporan bank

RESEARCH ARTICLE

ditemukan valid untuk variabel kinerja karyawan, sementara tiga lainnya dianggap tidak valid. Elemen yang tidak valid adalah Y1 (nilai R 0,223), Y2 (nilai R 0,420), dan Y10 (nilai R 0,324), karena nilai R mereka lebih rendah dari nilai R-tabel. Sebaliknya, elemen Y3 hingga Y9 dianggap sah, dengan nilai R yang dihitung berkisar antara 0,419 hingga 0,752, melebihi nilai R-tabel. Kedelapan pernyataan yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan valid, dengan nilai R hitung yang melebihi nilai R-tabel sebesar 0,432 dan berkisar antara 0,620 hingga 0,753. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas setiap item dalam variabel ini untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah tinggi. Untuk variabel budaya organisasi, kesepuluh item pernyataan dinyatakan valid, dengan nilai R hitung berkisar antara 0,304 hingga 0,771. Namun, meskipun dilaporkan valid dalam database, nilai R untuk Y4 (0,304) lebih rendah dari nilai R-tabel, meskipun nilai R untuk item lainnya lebih tinggi dari nilai R-tabel. Terakhir, semua enam item pernyataan yang membentuk variabel motivasi kerja dianggap dapat diterima, dengan nilai R yang dihitung berkisar antara 0,559 hingga 0,848, yang melebihi nilai R-tabel 0,432. Ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara keseluruhan mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Mayoritas klaim yang dibuat dalam penelitian ini valid dan dapat diterapkan pada variabel yang diteliti. Namun, perlu dilakukan evaluasi ulang atau perubahan pada beberapa elemen dalam variabel kinerja karyawan untuk meningkatkan validitasnya.

3.1.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas untuk variabel kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) menghasilkan nilai yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.763	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.843	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.826	Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	0.823	Reliabel

Hasil temuan uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian (Y: Kinerja Karyawan, X1: Kepemimpinan Transformasional, X2: Budaya Organisasi, X3: Motivasi Kerja) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Hal ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel-variabel tersebut dengan reliabilitas yang dapat diandalkan.

3.1.3 Uji Normalitas

Pengujian normalitas yang dihasilkan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		22
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.26375368
Most Extreme Differences	Absolute	.206
	Positive	.143
	Negative	-.206
Test Statistic		.206
Asymp. Sig. (2-tailed)		.016 ^c

RESEARCH ARTICLE

Uji normalitas diterapkan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan hasil nilai asimetris. Signifikansi (dua sisi) yang diperoleh adalah 0,016, yang berada di bawah batas minimum 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pola distribusi data tidak sesuai dengan distribusi normal. Oleh karena itu, kumpulan data tidak memenuhi persyaratan untuk analisis menggunakan metode statistik parametrik, termasuk analisis regresi linier.

3.1.4 Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), Kepemimpinan Transformatif (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.565	3.860		3.773	.001
	kepemimpinan transformasional	.067	.163	.135	.412	.685
	budaya organisasi	-.142	.139	-.349	-1.023	.320
	motivasi kerja	-.359	.121	-.561	-2.972	.008

a. Dependent Variable: RES2

Variabel dependen *RES2* (residual kuadrat) digunakan dalam uji heteroskedastisitas. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel-variabel berikut: kepemimpinan transformasional (0,685), budaya organisasi (0,320), dan motivasi kerja (0,008) signifikan secara statistik. Pengujian ini mengindikasikan bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas, karena nilai signifikansinya melebihi 0,05. Sebaliknya, heteroskedastisitas terlihat pada variabel *Motivasi Kerja*, karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05.

3.1.5 Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), Kepemimpinan Transformatif (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5. Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.510	8.315		1.144	.268		
	Kepemimpinan Transformatif	.544	.352	.528	1.547	.139	.269	3.712
	Budaya Organisasi	.007	.300	.009	.025	.980	.247	4.041
	Motivasi kerja	.463	.260	.350	1.780	.092	.811	1.233

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Temuan uji multikolinearitas menyatakan bahwa semua variabel independen menunjukkan $VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,1$, yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas. Variabel Kepemimpinan Transformatif memiliki koefisien = 0,544, Sig = 0,139 ($> 0,05$) dan $VIF = 3,712$, yang menunjukkan korelasi rendah. Variabel Budaya Organisasi dengan koefisien = 0,007, Sig = 0,980 ($> 0,05$) dan $VIF = 4,041$, mengindikasikan tidak ada masalah kolinearitas. Korelasi yang sangat lemah ditunjukkan oleh

RESEARCH ARTICLE

Motivasi Kerja (koefisien = 0,463, sig = 0,092 (>0,05), dan VIF = 1,233), diikuti oleh nilai konstanta sebesar 9,510 dan nilai sig sebesar 0,268. Tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja di tempat kerja karena nilai signifikansi > 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, yang berarti tidak ada pengaruh yang secara statistik bermakna. Meskipun demikian, model regresi masih layak untuk dianalisis lebih dalam karena tidak ditemukan masalah multikolinearitas antar variabel independen. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel bebas berdiri sendiri tanpa ada keterkaitan yang terlalu kuat satu sama lain.

3.1.6 Analisis Regresi Linear Berganda

Temuan dari analisis regresi linear berganda untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), Kepemimpinan Transformatif (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 6. Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.510	8.315		1.144	.268		
	Kepemimpinan Transformatif	.544	.352	.528	1.547	.139	.269	3.712
	Budaya Organisasi	.007	.300	.009	.025	.980	.247	4.041
	Motivasi kerja	.463	.260	.350	1.780	.092	.811	1.233

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Analisis regresi linier berganda dengan rumus $Y = 9,510 + 0,544X_1 + 0,007X_2 + 0,463X_3$ memberikan hasil sebagai berikut: Konstanta = 9,510 (Sig. 0,268), Kepemimpinan Transformatif (X_1) = 0,544 (Sig. 0,139), Budaya Organisasi (X_2) = 0,007 (Sig. 0,980), dan Motivasi Kerja (X_3) = 0,463 (Sig. 0,092). Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa tidak terdapat variabel independen yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semua variabel independen dalam model ini bernilai positif dengan tingkat signifikansi 0,05. Model regresi ini memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki hubungan positif. Namun, korelasi ini tidak mencapai signifikansi secara statistik. Meskipun demikian, model regresi ini tidak menunjukkan adanya masalah multikolinearitas.

3.1.7 Uji Parsial (t)

Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dinilai menggunakan uji-t pada taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Analisis statistik ini dilakukan untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antara setiap variabel independen dan variabel dependen yang diteliti.

Tabel 7. Uji Parsial (t)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.955	8.695		1.145	.268
	Kepemimpinan Transformatif	.653	.540	.625	1.209	.243
	Budaya Organisasi	-.083	.454	-.095	-.182	.857
	Motivasi Kerja	.448	.272	.308	1.647	.118

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

RESEARCH ARTICLE

Dibandingkan dengan t-tabel 2,101, *kepemimpinan transformasional* memiliki nilai t-hitung yang lebih rendah, yaitu 1,209, sesuai dengan temuan uji t pada $\alpha = 0,05$ yang tertera pada Tabel 2,101. Dari sini dapat disimpulkan bahwa tidak ada dampak substansial dari *kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis 310variable310 mengungkapkan bahwa budaya organisasi dengan nilai t-hitung -0,182 tidak mencapai ambang batas t-tabel 2,101, yang menandakan minimnya pengaruhnya terhadap performa karyawan. Begitu pula dengan 310variable motivasi kerja yang memiliki t-hitung 1,647, masih berada di bawah nilai t-tabel yang ditetapkan. Secara keseluruhan, ketiga 310variable independen menunjukkan nilai t-hitung yang tidak melampaui t-tabel, mengindikasikan bahwa tidak satupun dari 310variable tersebut memberikan dampak yang signifikan pada kinerja karyawan.

3.1.8 Uji Simultan (F)

Hasil uji F menunjukkan adanya pengaruh bersama dari 310variable independen terhadap 310variable dependen. Hasil dan interpretasinya adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Uji simultan (f)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.083	3	27.361	4.341	.019 ^b
	Residual	107.155	17	6.303		
	Total	189.238	20			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja , Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi

Pada tabel ANOVA, di mana $\alpha = 0,05$, nilai F hitung sebesar 4,341 melebihi nilai F tabel sebesar 3,20 ($df_1 = 3$, $df_2 = 17$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa F-hitung lebih besar dari F-tabel, dan nilai Sig. sebesar 0,019, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersamaan.

3.1.9 Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi mengidentifikasi adanya pengaruh simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil dan interpretasinya adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 ^a	.434	.334	2.511

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja , Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi

Mengacu pada data output di atas, diperoleh nilai R square sebesar 0,434, yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Y di Bandung adalah sebesar 43,4%. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, bagian yang tersisa sebesar 56,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

RESEARCH ARTICLE

3.2 Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara individual. Nilai t-hitung (1,209) lebih rendah dari nilai t-tabel (2,101). Kondisi ini bertentangan dengan pernyataan Bass dan Riggio (2020), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya oleh Widjaja & Ginanjar (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penjelasan yang mungkin untuk perbedaan hasil penelitian ini adalah budaya organisasi PT Y Bandung yang unik serta sifat spesifik dari sektor manufaktur yang mungkin berbeda dengan sektor lainnya. Tidak ditemukan keterkaitan yang signifikan secara statistik antara budaya organisasi dan kinerja karyawan ($t\text{-hitung} = -0,182$, dengan nilai di bawah $t\text{-tabel} = 2,101$). Hal ini bertentangan dengan teori Schein dan Schein (2019), yang menyatakan bahwa "budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan." Penelitian sebelumnya oleh Triwandani & Wahyuni (2022) juga mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variasi ini mungkin disebabkan oleh adanya subkultur dalam organisasi yang merusak pengaruh budaya organisasi secara keseluruhan, atau karena budaya organisasi belum sepenuhnya diterapkan dalam bisnis.

Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan secara individu ($t\text{-hitung} = 1,647$, yang lebih kecil dari $t\text{-tabel} = 2,101$). Temuan ini tidak sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Ryan dan Deci (2020) mengenai pentingnya motivasi dalam meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Zulkarnaen *dkk.* (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini mungkin dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak tercakup dalam penelitian ini, seperti sistem insentif atau kondisi kerja yang ada di perusahaan saat ini. Namun, pengaruh yang substansial terhadap kinerja karyawan ditemukan ketika ketiga faktor tersebut dianalisis secara bersama-sama. F-hitung yang diperoleh adalah 4,341, yang lebih besar dari nilai F-tabel sebesar 3,20, dan tingkat signifikansinya adalah 0,019. Ini menunjukkan bahwa ketiga variabel (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja) memiliki efek sinergis yang positif terhadap kinerja karyawan, meskipun masing-masing variabel tidak menunjukkan pengaruh substansial secara terpisah. Sebagaimana dikemukakan oleh Syafrida Hafni *et al.* (2021), pendekatan terintegrasi dalam manajemen SDM yang mempertimbangkan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersamaan dapat memberikan hasil yang lebih optimal. Koefisien determinasi sebesar 43,4% menunjukkan bahwa masih ada 56,6% faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hutahaean (2021), yang menyatakan bahwa kinerja membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mungkin berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan di industri manufaktur.

4. Kesimpulan

Berdasarkan temuan analisis, kajian ini menemukan bahwasannya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing tidak punya pengaruh yang signifikan bagi kinerja dari karyawan pada PT Y Bandung. Begitu juga dengan "motivasi kerja" yang juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Namun, ketika ketiga variabel ini diuji secara bersamaan melalui uji simultan, Analisis statistik mengungkapkan dampak yang bermakna pada performa pegawai. Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi, diperoleh nilai sebesar 43,4%. Angka ini mengindikasikan bahwa kombinasi dari tiga variabel - yaitu gaya kepemimpinan yang transformatif, nilai-nilai organisasi yang berkembang, serta dorongan internal dalam bekerja - berkontribusi sebesar 43,4% dalam menjelaskan fluktuasi kinerja para pegawai. Sementara itu, proporsi yang lebih besar, yakni 56,6%, ditentukan oleh berbagai aspek di luar lingkup studi ini. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan terpadu dalam meningkatkan "kinerja karyawan" di PT Y Bandung. Meskipun secara terpisah ketiga faktor tersebut tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, kombinasi dari ketiganya terbukti memiliki dampak yang berarti. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengembangkan strategi yang komprehensif dalam

RESEARCH ARTICLE

pengelolaan sumber daya manusia, dengan mempertimbangkan aspek “kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi” secara simultan. Untuk meningkatkan “kinerja karyawan”, manajemen PT Y Bandung sebaiknya mengimplementasikan program pengembangan yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan yang efektif, Memperkuat budaya organisasi yang produktif dan pengembangan sistem motivasi yang tepat. Dengan pendekatan holistik ini, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi karyawannya dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif. Kontribusi riset ini terletak pada pendalaman pemahaman tentang determinan kinerja pegawai di ranah industri pengolahan nasional. Temuan yang dihasilkan berpotensi menjadi pedoman bagi pelaku usaha dalam mendesain program-program peningkatan kapasitas SDM yang lebih terarah dan berkelanjutan.

5. Ucapan Terima Kasih

Segala rasa syukur dan terima kasih penulis haturkan kepada Allah SWT. atas limpahan nikmat dan karunia-Nya, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Selama menjalani proses penelitian ini, berbagai pihak telah berkontribusi memberikan dukungan, arahan, dan bantuan yang tak ternilai. Pada kesempatan ini, penulis menghaturkan terima kasih yang mendalam kepada:

- 1) Bapak Gurawan Dayona Ismail, S.E., M.M. yang dengan penuh kesabaran, telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
- 2) Jajaran manajemen PT Y Bandung yang telah membuka pintu dan memberikan kepercayaan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
- 3) Kedua orang tua tercinta dan segenap keluarga yang tiada henti mencurahkan doa, motivasi, dan dukungan dalam berbagai bentuk.
- 4) Para sahabat seperjuangan yang telah berbagi semangat dan meluangkan waktu untuk berdiskusi selama proses penelitian.
- 5) Berbagai pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu namun memberikan kontribusi berharga dalam penyelesaian penelitian ini

Penulis menyadari masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini. Oleh karenanya, masukan dan saran konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan karya tulis ini. Akhirnya, penulis berharap semoga penyusunan proposal penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan, khususnya para peneliti, dan dapat diterima oleh semua pihak. Saya berdoa semoga Allah subhanuwataala melimpahkan berkah dan rahmat-Nya kepada semua pihak yang terkait dan semoga laporan magang ini dapat bermanfaat bagi banyak orang, khususnya bagi saya sendiri.

6. Referensi

- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187-195.
- Daniyati, R. F., Dayona, G., & Efi, N. A. S. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Sutan Raja Hotel & Convention Centre Soreang-Bandung. *Jurnal Indonesia Membangun*, 21(1).

RESEARCH ARTICLE

- Dayona, G., Sari, L. L., Sumawidjaja, R. N., & Sudaryo, Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik. *Transformasi Manageria: Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 394-405.
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Kosasih, H. (2021). Analisis Pengaruh Antara Disiplin Kerja, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Pt Sejati Karya Perkasa Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 373-395.
- Mariam, R. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)* (Doctoral dissertation, program Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Prihayanto, S., & Ratnawati, I. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal skripsi Susandi Prihayanto*.
- Recky, R., NAZARUDIN, N., & Maulana, A. (2022). Disiplin Kerja Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Desa Sialang Jaya. *Jurnal Analisis Manajemen*, 8(2), 88-101. <https://doi.org/10.32520/jam.v8i2.2406>.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291>.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik*. Penerbit Andi. <https://doi.org/10.54367/jmb.v21i2.1420>.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962.
- Triwandani, A., & Wahyuni, D. U. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Spbu Ngaglik Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(7).
- Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 47-56. <https://doi.org/10.51977/jsm.v4i1.692>.
- Zulkarnaen, N. A., Ismail, G. D., Wijaya, F., Mubarak, D. A. A., & Herlinawati, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Atamora Teknik Makmur Kota Jakarta Pusat. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 733-741.