



**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*  
DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMITMEN  
ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DI KECAMATAN  
CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen**

**Oleh:**

**FAHRIA NUR MUSOBBIROH**

**41219001**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
BUMIAYU  
2023**



**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*  
DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMITMEN  
ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DI KECAMATAN  
CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi salah syarat guna memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen**

**Oleh:**

**FAHRIA NUR MUSOBBIROH**

**41219001**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN**

**BUMIAYU**

**2023**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DI KECAMATAN CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS.**

Oleh:

Nama : Fahria Nur Musobbiroh  
Nim : 41219001

Program studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomika dan Bisnis

Telah dipertahankan di depan dewan penguji Skripsi pada tanggal 16 bulan September tahun 2023.

### DEWAN PENGUJI

#### Nama Penguji

#### Tanda Tangan

##### Ketua Tim Penguji/Pembimbing

Dr. Cici Widowati, S.P., M.S.M

NIDN. 0616118201

.....

##### Dosen Penguji I

Dr. Qori Al Banin, S.E., M.S.i

NIDN. 0607098601

.....

##### Dosen Penguji II

Yulis Maulida Berniz, S.E., M.M

NIDN. 1117028004

.....

### Diterima dan disahkan

Pada tanggal 15 Oktober 2023

Fakultas Ekonomika Dan Bisnis



## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fahria Nur Musobbiroh

NIM : 41219001

Program Studi : S-1 Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya saya dan bukan merupakan pengambilan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya peroleh terkait skripsi ini.

Paguyangan, 16 September 2023

Yang membuat pernyataan,



Fahria Nur Musobbiroh  
NIM 41219001

## **KATA PENGANTAR**

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas izin dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen pada program studi S-1 manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Peradaban.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan pihak baik moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Bapak Dr. Muh. Kadarisman, S.H., M.Si., selaku Rektor Universitas Peradaban.
2. Bapak Mukhroji, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Peradaban.
3. Ibu Sarah Dien Hawa, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi S-1 Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Peradaban.
4. Ibu Dr Cici Widowati, S.P., M.S.M., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan dan memberikan masukan yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dr Qori Al Banin, S.E., M.S.i., sebagai dosen penguji 1 dan ibu Yulis Maulida Berniz, S.E., M.M, sebagai dosen penguji 2.

6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Peradaban yang telah membekali dan memberikan banyak pengetahuan kepada penulis.
7. Karyawan dan staff Universitas Peradaban yang telah memberikan pelayanan kepada penulis.
8. Bapak Rois dan Ibu Muidah selaku orang tua penulis yang telah memberikan segalanya baik materi, nasehat, motivasi, do'a yang selalu dipanjatkan dan kesabaran yang tidak akan tergantikan.
9. Kakak laki-laki dan kakak perempuan saya, Muflihatul, Amanulloh, Erly, Mujahidin, Abdillah, Yuniarti, Aktovia, dan Asya, yang selalu memberikan dukungan dan do'a tiada henti untuk penulis.
10. Sahabatku Tsasqia, Nurul, Dede, Sonia, dan Isqi untuk kebersamaan dan motivasi yang kalian berikan.
11. Teman-teman prodi Manajemen dan keluarga besar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Peradaban Angkatan 2019.
12. Pihak manajerial Puskesmas Cilongok I dan II yang bersedia memberikan perizinan untuk melakukan penelitian di tempatnya dan para responden pegawai Puskesmas Cilongok yang telah bersedia dijadikan responden penelitian ini.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yang namanya tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi yang telah disusun ini dapat memberi manfaat untuk semua, atas kritik dan saran yang dapat membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Paguyangan, September 2023

Penulis,

Fahria Nur Musobbiroh  
NIM. 41219001

## ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan faktor terpenting dalam pencapaian organisasi. Sebagai pegawai yang bergerak di bidang kesehatan, pegawai Puskesmas perlu menumbuhkan jiwa dalam diri dan memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat yang ada di wilayahnya, dimana Puskesmas merupakan tempat pelayanan pertama dan paling dekat dengan masyarakat. Di samping itu, jumlah tenaga kesehatan yang ada di wilayah Puskesmas Cilongok tidak sebanding dengan jumlah penduduknya, sehingga beban kerja semakin tinggi dan tidak sesuai dengan tupoksi mereka. Hal ini dapat menimbulkan kinerja menjadi kurang maksimal dan berdampak pada produktivitas dan efektivitas kerja yang dapat mempengaruhi tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan dukungan yang optimal kepada pegawai agar kinerja mereka dapat meningkat dan harus lebih meningkatkan komitmen organisasinya guna dapat mempertahankan tenaga kesehatan dan mengurangi tingginya proses keluar masuknya tenaga kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Kecamatan Cilongok. Jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 104 responden dengan menggunakan metode *proportionate random sampling*. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif, dan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS v.26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *OCB*. Dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap *OCB*. *OCB* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. *OCB* mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan *OCB* tidak mampu memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Komitmen Organisasi, Dukungan Organisasi, Perilaku Organisasi Kewarganegaraan, Kinerja Pegawai.

## ***ABSTRACT***

*Employee performance is the most important factor in organizational achievement. As employees working in the health sector, Puskesmas employees need to cultivate their inner spirit and provide the best possible service to the people in their area, where the Puskesmas is the first and closest place of service to the community. In addition, the number of health workers in the Cilongok Community Health Center area is not proportional to the population, so the workload is getting higher and is not in accordance with their main duties and functions. This can cause performance to be less than optimal and impact productivity and work effectiveness which can affect organizational goals. Therefore, it is important for organizations to provide optimal support to employees so that their performance can improve and they must further increase their organizational commitment in order to retain health workers and reduce the high turnover of health workers. This research aims to analyze the influence of organizational commitment and organizational support on employee performance which is mediated by Organizational Citizenship Behavior. This research was conducted at the Cilongok District Health Center. The total sample for this study was 104 respondents using the proportionate random sampling method. The data analysis technique in this research was carried out using descriptive analysis and multiple regression analysis with the help of SPSS v.26. The results of this research indicate that organizational commitment and organizational support have a positive effect on employee performance. Organizational commitment has a positive effect on OCB. Organizational support has no effect on OCB. OCB has a positive effect on employee performance. OCB is able to mediate the influence of organizational commitment on employee performance, and OCB is unable to mediate the influence of organizational support on employee performance.*

***Keywords:*** *Organizational Commitment, Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.*

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN MODEL PENELITIAN	
A. Telaah Pustaka.....	13
1. Kinerja pegawai.....	13
2. Komitmen Organisasi.....	15
3. Dukungan organisasi .....	19

4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	21
B. Perumusan Model Penelitian.....	25
1. Penelitian Terdahulu.....	25
2. Perumusan Hipotesis .....	34
3. Kerangka Pemikiran .....	43
<b>BAB III. METODE PENELITIAN DAN TEKNIK ANALISIS DATA .....</b>	<b>45</b>
A. Metode Penelitian .....	45
1. Jenis Penelitian .....	45
2. Lokasi Penelitian .....	45
3. Waktu Penelitian .....	45
4. Populasi Dan Sampel.....	45
5. Sumber Data .....	47
6. Teknik Pengumpulan Data .....	48
7. Definisi Konsep Dan Operasional Variabel .....	49
B. Teknik Analisis Data .....	56
1. Uji Instrumen.....	56
2. Analisis Deskriptif.....	58
3. Analisis Regresi Linear Berganda .....	60
4. Uji Asumsi Klasik .....	66
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	69
B. Gambaran Umum Responden.....	75
C. Analisis Data Dan Pembahasan.....	79

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	12
A. Kesimpulan .....	112
B. Saran .....	114
DAFTAR PUSTAKA .....	116
LAMPIRAN.....	127

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Jumlah Data Pegawai Yang Keluar .....	3
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Dependen .....	49
Tabel 3. Definisi Operasional Variabel Independen .....	50
Tabel 4. Definisi Operasional Variabel Mediasi.....	54
Tabel 5. Proses penyebaran dan penerimaan kuesioner.....	76
Tabel 6. Responden Berdasarkan Usia.....	76
Tabel 7. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
Tabel 8. Responden Berdasarkan Status .....	77
Tabel 9. Responden Berdasarkan Berdasarkan Masa Kerja .....	78
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	79
Tabel 11. Hasil Uji Validitas.....	80
Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas.....	82
Tabel 13. Jawaban Responden Untuk Variabel Komitmen Organisasi (X1).....	83
Tabel 14. Jawaban Responden Untuk Variabel Dukungan Organisasi (X2).....	86
Tabel 15. Jawaban Responden Untuk Variabel <i>OCB</i> (M) .....	87
Tabel 16. Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	90
Tabel 17. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan 1 (X1, X2→M).....	92
Tabel 18. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan 2 (X1, X2, M→Y).....	93
Tabel 19. Hasil Uji F Persamaan 1 (X1, X2→M).....	97
Tabel 20. Hasil Uji F Persamaan 2 (X1, X2, M→Y).....	97

Tabel 21. Hasil Uji R- Square Persamaan 1 (X1, X2→M).....	98
Tabel 22. Hasil Uji R- Square Persamaan 2 (X1, X2, M→Y).....	98
Tabel 23. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Persamaan1(X1,X2→M) .....	99
Tabel 24. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Persamaan 2 (X1, X2, M→Y) .....	99
Tabel 25. Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1 (X1, X2→M).....	100
Tabel 26. Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2 (X1, X2, M→Y) .....	10
Tabel 27. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1 (X1, X2→M) .....	101
Tabel 28. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2 (X1, X2, M→Y) .....	102

## **DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran.....	43
Gambar 2. Struktur Organisasi Puskesmas Cilongok II .....	72
Gambar 3. Struktur Organisasi Puskesmas Cilongok II .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	127
Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	138
Lampiran 3. Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi (X1) .....	141
Lampiran 4. Tabulasi Data Variabel Dukungan Organisasi (X2).....	144
Lampiran 5. Tabulasi Data Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (M)</i> .....	147
Lampiran 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	150
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X1).....	152
Lampiran 8. Hasil Uji Validitas Variabel Dukungan Organisasi (X2) .....	154
Lampiran 9. Hasil Uji Validitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior(M)</i> .....	155
Lampiran 10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	157
Lampiran 11. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (X1).....	158
Lampiran 12. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Dukungan Organisasi (X2) .....	159
Lampiran 13. Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (M)</i> .....	160
Lampiran 14. Hasil Uji Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	161
Lampiran 15. Hasil Uji Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (X1).....	164
Lampiran 16. Hasil Uji Deskriptif Variabel Dukungan Organisasi (X2) .....	170
Lampiran 17. Hasil Uji Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (M)</i> .....	173
Lampiran 18. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan 1 .....	179

Lampiran 19. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan 2 .....	180
Lampiran 20. Hasil Uji Sobel .....	181
Lampiran 21. Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov .....	182
Lampiran 22. Uji Heteroskedastisitas .....	184
Lampiran 23. Uji Multikolinearitas .....	186
Lampiran 24. Daftar Riwayat Hidup Penulis .....	188

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dinamika perkembangan bisnis pada PT Kereta Api Indonesia terus mengalami kenaikan dalam penjualan dengan memanifestasikan laba bersih di Semester I 2022 yang mengalami pertumbuhan sebesar 254% yaitu mencapai Rp 740 miliar. Selain itu, tumbuhnya pendapatan KAI sebesar 58% atau mencapai nilai Rp 11,7 triliun yang diiringi dengan meningkatnya volume angkutan penumpang dan juga barang serta kontribusi kinerja yang signifikan dari kedua segmen tersebut (KAI, 2022). Selain itu, melonjaknya konsumen penumpang kereta api selama masa angkutan Nataru (Natal dan Tahun baru), tepatnya mulai dari akhir Desember 2022 hingga awal Januari 2023 jumlah penumpang kereta api (KA) di wilayah DAOP V Purwokerto juga mengalami peningkatan drastis. Peningkatan jumlah penumpang mencapai 240% dan prediksi puncak Nataru terjadi pada 1 januari 2023 yang mencapai 11.016 jumlah penumpang. Usai melakukan Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru *Vice President* (VP) Daniel J Hutabarat mengatakan bahwa dengan dimulainya masa angkutan nataru, KAI telah menyiapkan baik segala sumber daya, sarana, prasarana maupun lainnya demi memaksimalkan pelayanan pelanggan secara keseluruhan (Media Indonesia, 2022).

Berdasarkan data rekap penjualan angkutan penumpang dari unit angkutan penumpang dan barang PT KAI DAOP V Purwokerto, pada tahun 2020 diperoleh penjualan sebanyak 1.304.152 jumlah penumpang. Kemudian

mengalami penurunan pada tahun 2021 yaitu sebanyak 817.971 jumlah penumpang. Tetapi pada tahun 2022 PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto kembali mencapai peningkatan penjualan yaitu sebesar 199% atau sebanyak 2.382.869 jumlah penumpang di tahun 2022. Sehingga dari data tersebut terjadi suatu kenaikan dan peningkatan penjualan jumlah penumpang angkutan KA yang cukup drastis yang diduga terjadi karena adanya peningkatan kinerja karyawan di PT KAI DAOP V Purwokerto. Selain itu, dengan adanya peningkatan penjualan jumlah penumpang angkutan KA tersebut berdampak pada bonus dan *Reward* yang dihasilkan juga ikut bertambah dibandingkan tahun – tahun sebelumnya sehingga akan mendorong motivasi dan semangat karyawan untuk bekerja lebih meningkat dan bekerja lebih giat serta rajin.

Pencapaian peningkatan penjualan angkutan KA DAOP V Purwokerto di atas juga diduga hasil dari kinerja sumber daya manusianya yang meningkat dengan positif dan stabil, selain itu PT KAI DAOP V Purwokerto juga menuntut kemampuan sumber daya manusia perusahaan untuk terus meningkat. Hal tersebut ditandai dengan berbagai strategi promosi perusahaan yang gencar dan terus dilakukan dengan seefisien mungkin bagi konsumen, memberikan tarif khusus dan salah satu strategi promosi PT KAI DAOP V Purwokerto di tahun 2022 yaitu melakukan edukasi dan pendampingan terhadap anak – anak TK di wilayah BARLINGMASCAKEB dan bahkan Bumiayu yang berkunjung dan melakukan perjalanan kereta api sehingga terdapat keuntungan timbal balik. Dari hal tersebut tentu kinerja sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam pencapaian peningkatan penjualan yang didapat perusahaan.

Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan apalagi pada perusahaan jasa transportasi publik kereta api merupakan aset penting dan menjadi roda penggerak dalam keseimbangan dan perkembangan ekonomi perusahaan. Salah satu faktor penting dari sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan. Di masa transisi ini, kinerja karyawan dipercaya bahkan dituntut untuk mampu mengembalikan kinerja yang sempat terganggu dan menurun bahkan lumpuh pada era COVID-19 yang merebak ke penjuru dunia. Kinerja adalah jenis parameter, ukuran dan standar yang digunakan dalam sebuah organisasi (Prahiawan, 2023).

Anindita et al. (2022) mengemukakan bahwa sumber awal dari keinginan organisasi untuk menghasilkan karyawan dengan memiliki kinerja yang baik diperoleh dari adanya pengaturan dan pengelolaan manajemen sumber daya manusia secara profesional. Searah dengan pernyataan Said et al. (2023) bahwa kinerja karyawan merupakan capaian hasil kerja pegawai berdasarkan kuantitas dan kualitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu. Bagaimana kinerja SDM dan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto mampu mencapai dan mengembalikan keseimbangan penjualan dan perkembangan bisnis mereka yang tentunya dipengaruhi dan disebabkan oleh banyak faktor. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi (Arisanti et al., 2019; Febrina & Prawira, 2019; Kurniawan & Al Rizki, 2022), kepemimpinan (Firmansyah & Maria, 2022; Khoiri & Oktavia, 2019), komunikasi (Hartati et al., 2020; Sukmawati et al., 2020), disiplin kerja

(Hasibuan & Silvya, 2019; Nurjaya, 2021), budaya organisasi (Dirgantara & Hersona, 2022; Jufrizien & Rahmadhani, 2020; Sarumaha, 2022), lingkungan kerja (Adha et al., 2019; Sihaloho & Siregar, 2020), kepuasan kerja (Asmawiyah et al., 2020; Rindorindo et al., 2019), kompensasi (Shofwani & Hariyadi, 2019; Sinaga & Hidayat, 2020) dan faktor – faktor lainnya. Said et al. (2023) mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi, diperlukan adanya budaya organisasi untuk menciptakan kinerja karyawan yang efisien dan efektif demi perkembangan dan kemajuan organisasi.

Penelitian ini akan berfokus untuk menganalisis faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional. Menciptakan budaya kerja atau budaya organisasi merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma dan keyakinan atau asumsi yang berkembang di dalam organisasi sehingga dapat dijadikan acuan untuk mengatasi masalah adaptasi baik eksternal maupun internal (Anam & Suyoto, 2021). PT KAI DAOP V Purwokerto yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa transportasi kereta api di Indonesia tentunya juga memiliki budaya organisasi yang positif dalam kinerja karyawannya. Budaya organisasi “AKHLAK” merupakan salah satu budaya organisasi yang dimiliki Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdiri dari, Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif yang bertujuan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi/perusahaan dan dengan harapan mampu menjawab berbagai tantangan bisnis yang terjadi

(Anam & Suyoto, 2021). Dari komponen budaya organisasi “AKHLAK” di atas seluruh insan PT KAI DAOP V Purwokerto wajib menerapkan *core value* atau nilai – nilai utama mulai dari tingkat terendah yaitu staf hingga tingkat direksi. Salah satunya penerapan nilai AKHLAK yaitu Kolaboratif dengan pencapaian pendapatan KAI DAOP V Purwokerto yang berhasil tumbuh dan meningkatnya volume angkutan penumpang dan juga barang serta kontribusi kinerja yang signifikan dari kedua segmen tersebut, jadi kerja sama yang sinergis baik antar unit kerja, karyawan, perusahaan bahkan eksternal perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada terlihat jelas dan sangat diterapkan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawannya juga. Selain itu, Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan menjelang hari raya Idul Fitri yang dilakukan oleh *Vice President* (VP) Daniel J Hutabarat, Apel dan senam pagi setiap hari jumat serta *Management Walkthrough* yang rutin dilakukan KAI DAOP V Purwokerto setiap hari selasa juga mencerminkan budaya yang positif mulai dari penyampaian motivasi, target kerja dan kiat – kiat untuk mencapai target kerja yang disampaikan *Vice President* secara langsung sehingga akan mampu dan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Said et al. (2023) menjelaskan apabila tercipta budaya organisasi yang positif maka akan menghasilkan anggota organisasi yang baik dan berkualitas. Hal tersebut karena pengaruh budaya organisasi sangat penting terhadap perilaku para anggota organisasi karena di dalam budaya organisasi terdapat sistem nilai sehingga dapat dijadikan sebagai acuan perilaku dalam organisasi yang mengarah pada pencapaian hasil atau tujuan kinerja yang ditetapkan.

Dengan begitu budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian – penelitian terdahulu telah banyak yang menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jufrizan & Rahmadhani (2020), Sarumaha (2022) dan Dirgantara & Hersona (2022) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian – penelitian tersebut, Khasanah (2019) justru menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Ketika nilai – nilai dari budaya organisasi tidak diterapkan dengan baik, dilakukan semaunya atau tidak secara rutin diterapkan akan menciptakan budaya organisasi yang negatif, sehingga kinerja karyawannya juga akan terganggu dan menurun bahkan dapat berakibat buruk bagi tujuan perusahaan.

Faktor selanjutnya yang menjadi fokus penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam membantu peningkatan kinerja karyawan, karena pemimpin mempunyai kekuatan secara langsung yang berdampak luar biasa terhadap bawahannya (Anindita et al., 2022). Hal tersebut sesuai dengan peran kepemimpinan dan pengelolaan harapan serta cita – cita perusahaan yang dicapai *Vice President* PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto sehingga mencerminkan bagaimana kepemimpinan yang positif memberikan peningkatan penjualan yang dihasilkan dan berdampak terhadap kinerja karyawan yang meningkat juga. Secara spesifik, gaya kepemimpinan yang positif dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja sekaligus bentuk pemimpin yang mampu menjadi contoh dan panutan bagi bawahannya.

serta pendekatan atau cara yang dilakukan pemimpin sehingga memberikan perspektif positif dalam mengubah bawahannya menjadi lebih baik, merupakan gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi faktor penting dan penentu yang tepat dalam peningkatan kinerja karyawan. Anindita et al. (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Pemimpin transformasional mempunyai visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Para pemimpin PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto juga selalu berusaha untuk menjadi panutan dan inspirasi bagi anggotanya, memberikan motivasi positif dan berusaha untuk menyelesaikan permasalahan dengan gagasan baru yang positif, serta berusaha untuk berperan menjadi *Coach* (Pelatih) bagi anggotanya.

Selain itu, ketika Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan *Management Walkthrough* yang rutin dilakukan KAI DAOP V Purwokerto, peran seorang *Vice President* yang memberikan arahan dan turut andil langsung mulai dari penyampaian motivasi, target kerja dan kiat – kiat untuk mencapai target kerja merupakan bentuk figur dan contoh seorang pemimpin yang berpengaruh positif dan baik sehingga akan menggerakkan dan mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawannya juga. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional diduga akan berpengaruh

positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian – penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sudah banyak dilakukan. Anindita et al. (2022), Kayan & Susanto (2022), Nugroho (2019) dan Muhaling et al. (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Supriyono (2019) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Ketika pemimpin transformasional mampu mengubah kesadaran dengan memecahkan persoalan lama dengan cara – cara baru dan mampu memotivasi dan membujuk para karyawannya sehingga berupaya ekstra demi arah pencapaian perusahaan yang lebih baik tentu kinerja karyawan juga dapat meningkat dengan baik. Sebaliknya, ketika semakin rendah upaya pemimpin transformasional dan tidak mampu serta tidak turut andil secara profesional dalam mendorong dan memotivasi karyawan maka semakin rendah juga tingkat kinerja karyawan (Anindita et al., 2022).

Berdasarkan *research gap* pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan serta pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, beberapa penelitian telah menawarkan beberapa variabel mediasi pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan serta pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pradnyawati (2023) dan Ma’arif (2022) telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Selain itu, Putra & Surya (2020) dan Safarina & Palupi (2022) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja terbukti

memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Panjaitan (2022) dan Ade et al. (2022) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, Purwoko & Fikri (2022) dan Satriatama (2021) juga telah membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Wahyoedi et al. (2022) dan Prayogi et al. (2021) telah menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Kemudian, Ningsih (2023) dan Natasya (2022) telah membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* berhasil memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Said et al. (2023) dan Iis & Yanita (2021) telah membuktikan bahwa melalui peran motivasi kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Simatupang (2021) dan Martha et al. (2020) telah membuktikan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini akan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan serta pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian – penelitian sebelumnya, motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Dengan menggunakan indikator motivasi kerja yang berbeda tersebut,

penelitian ini akan membangun suatu model empiris untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja yang diduga sebagai variabel mediasi. Penelitian ini akan berfokus pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto. Motivasi kerja berperan dalam membantu dan meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas kerja. Penelitian – penelitian terdahulu telah banyak yang menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Arisanti et al. (2019), Kurniawan & Al Rizki (2022) dan Febrina & Prawira (2019) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Said et al. (2023) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi internal yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah laku di dalam diri seseorang untuk sasaran tertentu. Dengan adanya praktek budaya organisasi “AKHLAK”, Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan hari raya Idul Fitri, Apel dan senam pagi setiap hari jumat serta *Management Walkthrough* yang rutin dilakukan perusahaan dan diarahkan langsung oleh *Vice President* PT KAI DAOP V Purwokerto yang diiringi dengan memberikan motivasi, menjelaskan target kerja dan kiat – kiat untuk mencapai target kerja, tentunya akan menyebabkan memunculkan dan menumbuhkan sebuah dorongan dalam diri seorang karyawan serta terciptanya motivasi yang kuat pada setiap individu karyawan dalam bekerja sehingga dari hal tersebut karyawan akan giat dalam melakukan pekerjaannya, tugas yang dikerjakan akan cepat selesai dan tujuan perusahaan akan tercapai dari adanya kinerja karyawan yang meningkat. Dari hal tersebut merupakan bentuk motivasi kerja yang baik, yang diciptakan dan

dihasilkan dari sebuah adanya budaya organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dan sekaligus meningkatkan pencapaian pendapatan perusahaan. Penelitian yang dilakukan Said et al. (2023) dan Iis & Yanita (2021) telah membuktikan bahwa melalui peran motivasi kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Ketika budaya organisasi positif tercipta dengan baik dan mendorong semangat karyawan dalam bekerja, dilakukan secara rutin dan dengan karyawan menerapkan nilai dari budaya organisasi dengan baik maka karyawan akan termotivasi dan semangat untuk bekerja dengan stabil serta bahkan lebih meningkat. Motivasi kerja akan menciptakan dan menumbuhkan semangat sehingga termotivasi dan tumbuh suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu, maka dari itu motivasi kerja sangat diperlukan bagi setiap individu dalam bekerja.

Motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi tetapi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Martha et al. (2020) menjelaskan bahwa ketika cara pemimpin organisasi dan bawahannya sudah baik maka karyawan di dalam organisasi akan merasa senang dan betah dalam melakukan suatu pekerjaan, dan dengan begitu motivasi dalam diri karyawan untuk bekerja juga akan tinggi. Sesuai dengan peran pimpinan/*Vice President* PT KAI DAOP V Purwokerto yang memberikan arahan langsung dan menyampaikan motivasi, harapan, target kerja dan kiat – kiat untuk mencapai target kerja dalam Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan hari raya Idul Fitri, Apel dan senam pagi setiap hari jumat serta *Management Walkthrough* yang rutin dilakukan perusahaan merupakan bentuk motivasi

kerja yang baik dan positif yang diberikan kepada karyawan dari seorang pemimpin. Penelitian yang dilakukan Simatupang (2021) dan Martha et al. (2020) membuktikan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adanya peran motivasi dalam kepemimpinan transformasional yang diberikan terhadap karyawan tentu akan mengubah baik cara pandang dalam menyelesaikan tantangan dan adanya perubahan kesadaran dalam diri ketika pemimpin menjadi panutan dan figur bagi karyawan sehingga berpengaruh dan berdampak terhadap kinerja karyawan yang menjadi lebih meningkat dan stabil serta karyawan akan termotivasi dan semangat dalam bekerja lebih meningkat lagi. Dengan demikian, dari peran dan adanya motivasi baik di dalam diri individu masing – masing karyawan maupun diberikannya support dari organisasi sangatlah penting dalam kinerja seseorang ketika bekerja karena dengan karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, semangat dan loyal dalam bekerja akan timbul dorongan dan kemauan yang tinggi juga dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga, tujuan dan pencapaian perusahaan/organisasi akan berhasil dicapai dengan baik yang disebabkan kinerja karyawan yang berkualitas dan juga meningkat.

Dari berbagai fenomena yang terjadi dan *research gap* di atas tentunya perlu dilakukan pengujian dan penelitian di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto terutama pada karyawan PKWT dan PKWTT tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi dan

gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto, serta bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan kenaikan penjualan dan pendapatan maupun kinerja positif sumber daya manusia yang diperoleh dan dicapai PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto pada tahun 2022, sehingga muncul praduga apakah hal tersebut dipengaruhi kinerja karyawan dan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto. Selain itu, muncul praduga apakah motivasi kerja dapat menjadi solusi dan memediasi antara pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto?

4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto?
6. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto?
7. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat tujuan yang ingin dicapai yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran motivasi kerja dalam mediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini manfaat yang diharapkan yaitu:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa faktor psikologis yakni motivasi kerja pada tiap individu karyawan memainkan peran penting dalam pengaruh budaya organisasi dan perilaku pemimpin pada kinerja dan sikap positif karyawan, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan perkembangan kontribusi dalam ilmu pengetahuan pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai salah satu bahan referensi untuk penelitian selanjutnya, serta dapat membantu akademisi secara teoritis agar lebih memahami bagaimana peran motivasi kerja yang dikaitkan dengan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan konsekuensinya.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan saran positif dalam mengelola kualitas layanan di masa transisi. Dari

penelitian ini juga diharapkan dan dijadikan dukungan rekomendasi untuk PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN MODEL PENELITIAN

#### A. Telaah Pustaka

##### 1. Kinerja Karyawan

###### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Said et al. (2023) menjelaskan bahwa istilah kinerja sumber daya manusia berasal dari kata *Actual Performance* atau *Job Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Fauzan et al. (2023) mendefinisikan kinerja karyawan adalah upaya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan moral dan etika, secara legal dan tidak melanggar hukum melalui hasil kerja yang dapat dicapai baik oleh seseorang maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing – masing. Selain itu, Anindita et al. (2022) mengartikan kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai berdasarkan kesungguhan, kecakapan, waktu dan pengalaman seorang karyawan dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya.

###### b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Fauzan et al. (2023) dan Mahmudi (2019) berpendapat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh 5 (Lima) faktor, antara lain:

- 1) Faktor personal, yang meliputi kemampuan, keterampilan, pengetahuan, motivasi, komitmen dan kepercayaan diri setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, yang meliputi kualitas dalam memberikan semangat, dukungan, dorongan dan bimbingan dari pemimpin dan manajer tim.
- 3) Faktor tim, yang meliputi kualitas semangat dan dukungan satu tim, kekompakkan, kedekatan anggota tim dan kepercayaan pada rekan satu tim.
- 4) Faktor sistem, yang meliputi proses organisasi, sistem kerja, budaya dalam organisasi dan sarana atau prasarana kerja yang disediakan oleh organisasi.
- 5) Faktor kontekstual masuk dalam perubahan dan tekanan baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Arif et al. (2019) menyebutkan bahwa terdapat lima indikator kinerja karyawan, yang terdiri dari:

- 1) Jumlah pekerjaan (*number of jobs*)
  - a) Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik
  - b) Saya mampu melakukan pekerjaan lebih dari satu pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan (*quality work*)
  - a) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan

- b) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan
- 3) Ketepatan waktu (*punctuality*)
- a) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
  - b) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan
- 4) Kehadiran
- a) Saya tidak pernah absen dalam bekerja setiap minggunya
- 5) Kemampuan untuk bekerja sama (*ability cooperation*)
- a) Saya selalu bekerja dengan baik dengan rekan kerja.

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Nugroho (2019) menjelaskan bahwa budaya adalah ide, keterampilan seni, adat istiadat dan lain – lain yang diberikan dari sekelompok orang dalam suatu periode waktu tertentu. Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma dan keyakinan atau asumsi yang berkembang di dalam organisasi sehingga dapat dijadikan acuan untuk mengatasi masalah adaptasi baik eksternal maupun internal (Anam & Suyoto, 2021). Budaya organisasi menurut Said et al. (2023) adalah kumpulan dari norma dan nilai – nilai yang mengendalikan interaksi antara anggota dengan anggota lainnya di dalam organisasi dan interaksi dengan orang yang berada di luar organisasi. Dirgantara & Hersona (2022) juga menjelaskan budaya organisasi merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya agar sesuai dengan

budaya organisasi dan sangat berkaitan dengan kemauan dan kemampuan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Perilaku para anggota organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, sehingga jika budaya organisasi dalam suatu perusahaan baik dan positif maka anggota organisasinya yaitu karyawan juga akan berkualitas dan baik pula (Nugroho, 2019).

### **b. Indikator Budaya Organisasi**

Sutoro (2020) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator budaya organisasi yaitu:

1) Perhatian pada hal – hal yang rinci (*attention to detail*)

adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hal – hal detail.

- a) Dalam bekerja, saya didorong untuk bertindak cermat
- b) Dalam menyelesaikan tugas saya selalu dituntut untuk tepat waktu

2) Orientasi hasil (*outcome orientation*)

adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan.

- a) Dalam bekerja saya selalu berorientasi dan fokus pada hasil
- b) Dalam bekerja saya berusaha untuk tidak menumpuk pekerjaan

3) Orientasi pada orang (*people orientation*)

adalah sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

- a) Dalam bekerja saya selalu mengikuti ketentuan yang berlaku intern di perusahaan

- b) Dalam bekerja saya tidak terpengaruh dengan hal – hal yang sifatnya membawa saya ke arah negatif

4) Orientasi tim (*tim orientation*)

adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisir pada tim.

- a) Dalam menjalankan tugas saya selalu menjaga kebersamaan dengan sesama pegawai
- b) Dalam bekerja, semua pegawai saya anggap sebagai rekan yang saling membutuhkan

5) Keagresifan (*aggressiveness*)

adalah sejauh mana orang bersikap agresif dibandingkan santai.

- a) Dalam bekerja saya berusaha agresif dan ingin yang terbaik

6) Stabilitas (*stability*)

adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

- a) Dalam menjalankan tugas saya ingin membawa nama baik perusahaan.

### **3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki kemampuan yang memotivasi, melatih dan menginspirasi pengikut untuk mencapai prestasi terbaiknya (Abas et al., 2019). Gaya kepemimpinan transformasional menurut Muhaling et al. (2022) adalah kepemimpinan yang membuat karyawan menyadari bahwa tugas dan kinerja dalam organisasi itu penting dan pemimpin sendiri menyadari akan kebutuhan

perkembangan pribadinya serta kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik demi kepentingan organisasi. Anindita et al. (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Pemimpin transformasional mempunyai visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sedangkan Nugroho (2019) menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mengubah kesadaran para pengikut akan berbagai persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara – cara baru, pemimpin transformasional mengutarakan perhatian pada kebutuhan dan hal – hal pengembangan dari masing – masing pengikutnya.

### **b. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Nugroho (2019) yaitu antara lain:

#### 1) Kharisma (*Charisma*)

Yaitu pemimpin menanamkan kebanggaan memberikan visi dan rasa atas misi, meraih penghormatan dan kepercayaan.

- a) Pemimpin di tempat kerja saya saat ini memiliki daya tarik yang mempengaruhi karyawan untuk mendukung mereka

- b) Pemimpin di tempat kerja saya saat ini memiliki perilaku moral yang membuat dirinya layak untuk menjadi teladan
- c) Pemimpin di tempat kerja saya saat ini mengaktualisasikan nilai – nilai mereka
- d) Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu bertindak adil
- e) Pemimpin saya mempertimbangkan implikasi etis dari setiap keputusan

2) Motivasi inspirasi (*Inspirational motivation*)

Yaitu menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, mengkomunikasikan harapan tinggi, menggambarkan maksud penting secara praktis dan sederhana.

- a) Pemimpin saya dapat meyakinkan para karyawan bahwa visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat dicapai
- b) Pemimpin saya dapat mengkomunikasikan tugas – tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan
- c) Pemimpin saya memotivasi karyawan mengenai reformasi perusahaan
- d) Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan mengenai standar tinggi perusahaan
- e) Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan melalui pembinaan mental

3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)

Yaitu bersikap rasionalitas, mendorong intelelegensi dan memecahkan masalah secara hati – hati.

- a) Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu berupaya memecahkan masalah dari berbagai perspektif
- b) Pemimpin saya selalu melibatkan bawahan/anggota dalam pengambilan keputusan
- c) Pemimpin saya selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah secara rasional/logis
- d) Pemimpin saya selalu mengevaluasi hasil kerja karyawan

4) Pertimbangan individual (*Individualized consideration*)

Yaitu memberikan perhatian pribadi kepada karyawan, melatih dan menasehati serta melayani karyawan secara pribadi.

- a) Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu bersemangat untuk mendengarkan ide – ide karyawan
- b) Pemimpin saya selalu bersedia untuk meminta saran dari karyawan
- c) Pemimpin saya memperlakukan karyawan sebagai individu dengan kebutuhan yang berbeda, kemampuan yang berbeda, dan aspirasi yang berbeda
- d) Pemimpin saya dapat berempati dengan karyawan yang menghadapi kesulitan dalam bekerja
- e) Pemimpin saya selalu memberikan saran penting untuk perkembangan saya.

## 4. Motivasi Kerja

### a. Pengertian Motivasi Kerja

Said et al. (2023) menjelaskan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang mengarahkan minat individu terhadap suatu pekerjaan, ikut bertanggung jawab dan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Said et al. (2023) juga berpendapat bahwa motivasi kerja adalah hasrat yang ada di dalam seorang karyawan yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Selain itu, ia menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kondisi intern yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah laku di dalam diri seseorang untuk sasaran tertentu. Motivasi menurut Pariesti et al. (2022) adalah suatu cara untuk mendorong para pegawai agar lebih giat dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan memberikan kebutuhan yang bersifat baik materil maupun non materi. Motivasi kerja menurut Iis & Yanita (2021) adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Said et al. (2023) berpendapat bahwa motivasi kerja digambarkan sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran tertentu.

### b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Said et al. (2023) mengandung 3 faktor yang terdiri dari, yaitu:

- 1) Menggerakkan

Adalah suatu cara dengan memimpin seseorang untuk bertindak dan menimbulkan kekuatan pada masing – masing individu karyawan.

2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku

Adalah mengarahkan tingkah laku karyawan terhadap sesuatu sehingga menyediakan suatu orientasi tujuan yang jelas.

3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku

Adalah kekuatan – kekuatan dan dorongan – dorongan individu serta lingkungan organisasi sekitar yang menguatkan intensitas atau reinforce.

**c. Indikator Motivasi Kerja**

Sutoro (2020) berpendapat mengenai teori motivasi kerja yang terkenal dari Abraham Maslow tentang hirarki kebutuhan (*hierarchical of needs theory*), yang menyebutkan bahwa terdapat 5 indikator motivasi kerja, yakni terdiri dari kebutuhan:

1) Fisiologis (*Physiological-need*)

Adalah kebutuhan pokok dan paling dasar manusia untuk bertahan hidup yang meliputi kesejahteraan individu, sandang, pangan dan papan.

- a) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika mempunyai ruang/tempat/meja kerja sendiri
- b) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada sarana kerja bagi setiap pegawai
- c) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada fasilitas kerja setiap pegawai

## 2) Keamanan (*Safety Needs*)

Adalah kebutuhan untuk diperlakukan dengan adil dalam pekerjaan serta kebutuhan yang tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik saja tetapi juga keamanan psikologis.

- a) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada keamanan lingkungan kerja pegawai
- b) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada dukungan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan

## 3) Sosial (*Social Needs*)

adalah kebutuhan sebagai makhluk sosial karena manusia tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan sosial akan muncul setelah kebutuhan yang ketiga yaitu kebutuhan rasa aman telah terpuaskan.

- a) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan timbal balik antar pegawai
- b) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan baik antar sesama petugas
- c) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan baik petugas dengan unit kerja terkait

## 4) Harga diri (*Esteem-need*)

yaitu meliputi kebutuhan akan pengakuan atas keahlian dan kemampuan seseorang, harga diri, efektivitas kerja seseorang serta kebutuhan untuk dihormati dan dihargai orang lain.

- a) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada insentif atas pekerjaan
- b) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada penghargaan pimpinan
- c) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada insentif dari instansi pihak terkait

5) Aktualisasi diri (*self-actualization need*)

Adalah kebutuhan yang berhubungan dengan proses pengembangan potensi yang sebenarnya untuk menunjukkan potensi, kemampuan, dan keahlian yang dimiliki seseorang.

- a) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi identitas petugas
- b) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi profesionalisme petugas
- c) Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi akuntabilitas petugas.

## **B. Perumusan Model Penelitian**

### **1. Penelitian Terdahulu**

#### **a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan Sarumaha (2022) menjelaskan tentang pengaruh dan hubungan antara budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bersifat asosiatif dan dengan populasi dalam penelitian ini sebanyak 35 orang

pegawai yang ada pada Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan. Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, kuesioner dan studi kepustakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan budaya organisasi dan kompetensi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizien & Rahmadhani (2020) telah menganalisis adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan mengetahui lingkungan kerja memoderasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan populasi dalam penelitian ini berjumlah 168 pegawai yang merupakan seluruh pegawai dari PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik yaitu *Partial Least Square* (PLS). Data dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu dengan cara penyebaran kuesioner/angket. Sampel penelitian ini berjumlah 118 pegawai dengan menggunakan metode sampel jenuh dan untuk mengetahui berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui adalah dengan menggunakan rumus slovin. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Variabel lingkungan kerja tidak

dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Dirgantara & Hersona (2022) telah menganalisis dan menguji adanya pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan metode kuantitatif dan dilakukan di Bank BRI Karawang, dengan jumlah sampel 70 karyawan yang merupakan seluruh populasi penelitian. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner sebagai alat penelitian. Teknik analisis di dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat peran dari budaya organisasi yang sangat penting dan sangat mungkin dilatarbelakangi oleh para pemimpin dalam keberhasilan suatu organisasi. Tentunya beberapa aspek tingkat kinerja karyawan dibutuhkan dan dapat ditentukan pada saat yang bersamaan oleh peran budaya organisasi dan kapabilitas kepemimpinan. Dengan meningkatnya peran penting dari budaya organisasi dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawannya juga.

**b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan Rivai (2020) telah menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

pada PT Federal International Finance – Medan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance – Medan dan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance – Medan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 60 orang yang mencakup seluruh karyawan tetap PT Federal International Finance – Medan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yaitu regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan, selain itu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2019) telah menganalisis hubungan dan pengaruh antara stress kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kontrak Proyek di PT Jaya Konstruksi MP. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 686 (Populasi) karyawan yang di Jakarta, dengan menggunakan *non probability sampling* yang dilakukan sehingga terdapat 98 karyawan kontrak proyek di Jakarta sebagai sampel. Dalam penelitian ini dilakukan alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda setelah sebelumnya dilakukan uji instrumen dan uji data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan tiga variabel bebas

tersebut memiliki pengaruh sebesar 35,1%, Dari hasil uji parsial didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh lemah, stress kerja berpengaruh moderat dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan diperlukan sosialisasi kompetensi yang sesuai dan pengembangan kemampuan kepada segenap karyawan kontrak proyek.

Penelitian yang dilakukan oleh Anindita et al. (2022) telah menjelaskan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 105 orang yang sekaligus dijadikan ukuran sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan total sampling. Pengambilan data penelitian menggunakan metode skala likert gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis linier regresi berganda. Hasil penelitian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan nilai koefisien t hitung.

Penelitian yang dilakukan oleh Kayan & Susanto (2022) telah mengkaji dan menganalisis pengaruh hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan kuantitatif asosiatif dengan jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 58 responden yang merupakan karyawan PT MNC Networks Department Finance and Accounting. Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi, sedangkan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan nilai R-Square penelitian. Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Ernawati, Zulkifli & Basri (2022) telah menganalisis dan mengkaji adanya hubungan antara kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kenkyo Foods Tech Industry yang berjumlah 170 karyawan selain jajaran Supervisi dan Manajer. Teknik pengambilan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan metode slovin sehingga dihasilkan jumlah sampel sebanyak 120 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian ini diperoleh hasil uji t yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

motivasi kerja. Sedangkan hasil uji t dalam penelitian ini untuk variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam penelitian ini hasil uji f menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan untuk budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sutoro (2020) telah menganalisis pengaruh hubungan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner kepada 75 responden. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di BPSDM Provinsi Jambi sebesar 20,16%, yang berarti budaya organisasi rata – rata pada kondisi/kategori “Baik” yang menunjukkan bahwa organisasi ada keinginan melembagakan budaya kerja yang lebih baik. Sedangkan variabel motivasi kerja rata – rata menunjukkan nilai “Tinggi” yang berarti bahwa prestasi kerja yang tinggi, dedikasi yang tinggi, tanggung jawab yang tinggi, menyenangi profesi, gaji yang tinggi dan penghargaan dari pimpinan dapat

meningkatkan kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja memiliki 5 indikator yakni: 1) Kebutuhan fisiologis, 2) Kebutuhan rasa aman, 3) Kebutuhan sosial, 4) Kebutuhan penghargaan, 5) Kebutuhan aktualisasi diri.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al. (2021) telah mengkaji dan menganalisis pengaruh langsung antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT Bank Riau Kepri Cabang Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan jenis metode kuantitatif dengan menanyakan tentang hubungan kausal (sebab akibat). Dalam penelitian ini populasinya berjumlah 190 orang karyawan PT Bank Riau Kepri Cabang Pekanbaru yang meliputi 7 kantor cabang pembantu (capem) dan dihasilkan 130 responden dengan menggunakan slovin sebagai ukuran sampel. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Dari variabel yang digunakan pada penelitian ini yang terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Selain itu, terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja membuktikan bahwa budaya organisasi yang ada dapat meningkatkan motivasi pegawai Bank Riau Kepri untuk bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan yang telah disepakati. Motivasi sangatlah penting bagi perusahaan karena untuk dapat mewujudkan visi perusahaan diperlukan motivasi yang

tinggi dari setiap karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, para pegawai otomatis dan sekaligus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk memastikan bahwa karyawan dapat memahami langkah – langkah yang diambil, PT Bank Riau Kepri memotivasi karyawannya dengan cara memberikan arahan tertentu kepada karyawan dalam mengambil langkah – langkah yang diperlukan. Oleh karena itu, semakin baik dan kuat budaya organisasi yang ada maka motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan meningkat dan tinggi juga dalam bekerja.

#### **d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Mone & Nuryadin (2021) telah menemukan dan menganalisis pengaruh hubungan antara kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan CV Heartwarmer Accessories & Gifts. Penelitian ini diperoleh, diolah dan dianalisis secara kuantitatif dengan jenis pendekatan yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini menggunakan 91 responden sebagai sampel penelitian dengan metode pengambilan sampel probability sampling. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan alat analisis yang digunakan adalah SPSS 23.0. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun secara simultan. Transformational leadership/gaya kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan

bagaimana pemimpin mengubah organisasi atau tim dengan menciptakan, membuat dan mengkomunikasikan model visi untuk unit kerja atau organisasi dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi organisasi sehingga hal tersebut terkait dengan motivasi kerja para pekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan secara simultan kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Indikator variabel motivasi kerja terdiri dari: 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*), 2) Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*), 3) Kebutuhan sosial (*Social Needs*), 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-nee*), 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*).

Penelitian yang dilakukan oleh Siregar, Hasmayni & Desriyandi (2023) telah mengkaji dan menganalisis pengaruh hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada pegawai UPTD Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Dinas Pertanian dan Perikanan Kota Medan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi dengan jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan *eksperimen ex post*. Dalam penelitian ini populasinya berjumlah 35 orang karyawan yang merupakan seluruh pegawai balai benih dan budidaya ikan kota Medan. Keseluruhan dari populasi dijadikan sampel penelitian yang berjumlah 35 orang, sehingga dalam penelitian ini menggunakan teknik total sampling. Metode pengambilan data penelitian ini menggunakan skala gaya kepemimpinan

transformasional dan motivasi kerja. Untuk menentukan pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menggunakan uji regresi butir total yang diperoleh melalui analisis regresi sederhana. Penelitian ini menggunakan uji validitas isi yang diperoleh koefisien butir skala gaya kepemimpinan transformasional dan skala motivasi kerja. Di dalam penelitian ini hasil uji normalitas dianalisis dengan menggunakan dengan teknik *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test*. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach* yang menghasilkan indeks reliabilitas skala gaya kepemimpinan transformasional dan skala motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis yang diajukan diterima dengan asumsi, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi motivasi kerja. Adapun sumbangan efektif dari gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi kerja dalam penelitian ini sebesar 35%.

#### **e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan & Al Rizki (2022) telah menemukan pengaruh hubungan antara stres kerja, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 125 orang yang merupakan pegawai PT Perkebunan Mitra Ogan pada Kantor Pin2 Mitra Ogan. Ukuran sampel

yang digunakan dalam penelitian berjumlah 44 pegawai dengan kuesioner didistribusikan secara accidental sampling. Alat analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis uji regresi linear berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi praktisnya, dengan adanya motivasi kerja tinggi yang dimiliki karyawan dalam bekerja maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Arisanti et al. (2019) telah mengkaji dan menganalisis pengaruh hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero). Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Populasi dan sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk yang berjumlah 32 karyawan dengan pengambilan ukuran sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik interview (wawancara), kuesioner (angket) dan studi kepustakaan. Persamaan regresi dalam penelitian ini menunjukkan variabel motivasi kerja (X1) dan variabel disiplin kerja (X2) memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan disiplin kerja yang berpengaruh positif tetapi tidak

signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, baik motivasi kerja maupun disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai kontribusi variabel dari analisis koefisien determinasi sebesar 48,3%. Variabel Motivasi kerja dalam penelitian ini memiliki 5 indikator, yakni: 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*), 2) Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*), 3) Kebutuhan sosial (*Social Needs*), 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*), 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*).

Penelitian yang dilakukan oleh Febrina & Prawira (2019) yang menganalisis pengaruh hubungan antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Pasaman. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data dalam penelitian ini adalah program SPSS. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Satpol PP Kabupaten Pasaman yang berjumlah 93 pegawai dan sampel sebanyak 76 pegawai yang dihasilkan menggunakan sampling probabilitas dengan *Proportional Simple Random Sampling*. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data melalui studi dokumen dan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi dengan teknik analisis jalur (*Path Analysis*) dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja pegawai secara parsial dan simultan, terdapat pengaruh positif dan

signifikan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Satpol PP Kabupaten Pasaman.

#### **f. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Said et al. (2023) telah mengidentifikasi peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Batanghari. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Batanghari dengan jumlah 53 pegawai. Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan Sampling Jenuh dengan metode sensus, sehingga jumlah ukuran sampelnya adalah 53 pegawai. Teknik dan alat analisis yang digunakan adalah *Path Analysis* (analisis jalur) sebagai perluasan dari analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, budaya organisasi dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi dan karakteristik individu secara bersama – sama melalui motivasi dapat berpengaruh

langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Batanghari. Hal tersebut menjelaskan jika budaya organisasi dan karakteristik individu dapat dilakukan dengan baik, maka akan memberikan pengaruh baik dan positif dalam meningkatkan motivasi kerja yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerja pegawainya juga. Variabel motivasi kerja memiliki 5 indikator yakni: 1) Fisiologis, 2) Keamanan, 3) Sosial, 4) Penghargaan dan 5) Aktualisasi diri.

Penelitian yang dilakukan oleh Iis & Yanita (2021) telah menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja pada hubungan ini. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 114 responden yang merupakan karyawan Bank Syariah Aceh Cabang Bireuen. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan metode SEM menggunakan Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik budaya organisasi, motivasi kerja maupun kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan secara parsial mediasi. Di sisi lain kepuasan kerja menjadi mediasi yang sangat baik antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

#### **g. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Simatupang (2021) telah mengkaji dan menganalisis pengaruh hubungan antara kepemimpinan

transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan sebanyak 31 orang dengan teknik sampling dengan cara sensus. Jenis penelitian yang digunakan adalah *exploratory research* (penelitian penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis path. Metode analisis data yang digunakan menggunakan analisis statistik deskripsi dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Adanya peran motivasi/support dalam kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin perusahaan terhadap karyawan tentu akan mengubah baik cara pandang dalam menyelesaikan tantangan dan adanya perubahan kesadaran dalam diri ketika pemimpin menjadi panutan dan figur bagi karyawan sehingga berpengaruh dan berdampak terhadap kinerja karyawan yang menjadi lebih meningkat dan stabil serta karyawan akan termotivasi dan memiliki semangat yang kuat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Martha et al. (2020) telah menganalisis pengaruh hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Jenis penelitian ini adalah *exploratory research* dengan pendekatan kuantitatif. Penarikan sampel pada penelitian ini

menggunakan metode *proportional random sampling* berjumlah 109 orang karyawan PT Gersindo Minang Plantation-Palm Oil Mill (GMP-POM). Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian ini berhasil membuktikan bahwa motivasi kerja mampu dan berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dari positif tidak signifikan menjadi positif signifikan. Motivasi kerja yang kuat dan tinggi yang dimiliki para karyawan perusahaan memberikan kontribusi dan solusi yang sangat baik dari adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan sehingga kinerja karyawan menjadi meningkat dengan baik.

## 2. Perumusan Hipotesis

### a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian sebelumnya telah mencoba untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Studi penelitian yang dilakukan Sarumaha (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan budaya organisasi dan kompetensi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias. Selain itu, penelitian Jufrizan & Rahmadhani (2020) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Lebih lanjut, Dirgantara & Hersona (2022)

juga telah melakukan penelitian yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank BRI Karawang. Ketika budaya organisasi benar – benar dikelola dengan baik sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, produktif dan dedikatif. Nilai – nilai budaya memang tidak tampak secara fisik, tetapi merupakan kekuatan yang mampu mendorong perilaku untuk menciptakan dan memperoleh efektivitas kinerja. Apabila penerapan budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat dan apabila variabel budaya organisasi dihilangkan maka kinerja pegawai akan menurun. Sejalan dengan teori atribusi yang dijelaskan Maurice yang menyatakan bahwa dua kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seorang karyawan dalam menentukan kinerjanya terdiri dari atribusi yang bersifat internal (*disposisional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat – sifat orang dan atribusi yang bersifat external (*situasional*) yaitu faktor yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang (Nugroho, 2019), 1) Teori kinerja berorientasi pada input adalah teori yang menekankan pada *individu centred* dengan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian terhadap ciri – ciri kepribadian pegawai dari pada hasil atau prestasi kerjanya, 2) Teori kinerja berorientasi pada proses, dimana dalam teori ini prestasi pegawai diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai selama melaksanakan pekerjaan atau difokuskan langsung pada bagaimana pekerjaan dilakukan dan membandingkan dengan

standar yang telah ditetapkan untuk setiap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya, cara ini merupakan penjelasan pergeseran fokus penilaian mulai dari input ke proses tersebut dilakukan, 3) Teori kinerja berorientasi pada output merupakan teori yang berfokus pada output atau hasil yang dicapai atau diperoleh dari pegawai dalam konsep "*input-proses-output*". Sistem kinerja berorientasi pada output dan sikap untuk selalu ditingkatkan dengan berbasis pada pencapaian sasaran kerja individu (SKI) (Nugroho, 2019). Teori tersebut menjelaskan bahwa kinerja tiap individu karyawan dipengaruhi oleh faktor kebiasaan sikap dan perilaku karyawan itu sendiri, sehingga dengan adanya kebiasaan atau budaya sikap dan perilaku positif yang dilakukan akan meningkatkan dan mempengaruhi kinerja karyawannya juga. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis yang pertama sebagai berikut:

**HI: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

**b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Beberapa penelitian sebelumnya mencoba untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Rivai (2020) dan Nugroho (2019) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh Anindita et al. (2022) menjelaskan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat. Lebih lanjut, penelitian Kayan & Susanto (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT MNC Networks Department Finance and Accounting yang berpengaruh positif dan signifikan. Ketika pemimpin transformasional mampu mengubah kesadaran dengan memecahkan persoalan lama dengan cara – cara baru dan mampu memotivasi dan membujuk para karyawannya sehingga berupaya ekstra demi arah pencapaian perusahaan yang lebih baik tentu kinerja karyawan juga dapat meningkat dengan baik. Sebaliknya, ketika semakin rendah upaya pemimpin transformasional dan tidak mampu serta tidak turut andil secara profesional dalam mendorong dan memotivasi karyawan maka semakin rendah juga tingkat kinerja karyawan (Anindita et al., 2022). Marpaung & Darmawan (2022) mengemukakan dalam penelitiannya tentang *Great Man Theory* atau teori orang hebat oleh Thomas Carlyle. *Great Man Theory* mengatakan bahwa sifat pemimpin yang dimiliki seorang pemimpin adalah sifat bawaan dari lahir yang diberkahi dengan potensi hebat seperti kecerdasan, karismatik, rasa percaya diri dan keterampilan sosial untuk menjadi pemimpin tanpa melalui pendidikan ataupun pelatihan khusus. Sifat hebat seorang pemimpin muncul ketika mengatasi sebuah masalah dan menghadapi rintangan – rintangan dalam situasi tertentu, maka dari itu pemimpin yang hebat sangat dibutuhkan oleh para bawahannya.

Teori ini menjelaskan bahwa dengan sifat positif yang dimiliki seorang pemimpin dalam mengatasi masalah, kecerdasan dan keterampilan sosial akan mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis yang kedua sebagai berikut:

**H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

**c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji dan menguji dampak budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ernawati, Zulkifli & Basri (2022) membuktikan adanya hubungan budaya organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Kenkyo Foods Tech Industry. Suatu tatanan atau sistem positif yang diikuti anggota organisasi sebagai ciri khas organisasi tersebut merupakan kebiasaan baik dan positif sehingga mampu memperkuat motivasi kerja yang dimiliki anggota organisasi. Penelitian lain juga dilakukan oleh Sutoro (2020) dan Putra et al. (2021) yang telah membuktikan adanya pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja dengan membuktikan bahwa budaya organisasi yang ada dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan yang telah disepakati. Motivasi sangatlah penting bagi perusahaan karena untuk dapat mewujudkan visi perusahaan diperlukan motivasi yang tinggi dari setiap karyawan. Dengan adanya budaya

organisasi yang kuat, para pegawai otomatis dan sekaligus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk memastikan bahwa karyawan dapat memahami langkah – langkah yang diambil, perusahaan memotivasi karyawannya dengan cara memberikan arahan tertentu kepada karyawan dalam mengambil langkah – langkah yang diperlukan. Oleh karena itu, semakin baik dan kuat budaya organisasi yang ada maka motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan meningkat dan tinggi juga dalam bekerja. Dalam penelitian Ernawati, Zulkifli & Basri (2022) terdapat teori motivasi hygiene dua faktor (faktor intrinsik dan ekstrinsik) yang dikembangkan Frederick Herzberg, dalam penelitiannya terdapat 10 faktor pemeliharaan (hygiene), yaitu 1) Kebijakan dan administrasi, 2) Supervisi teknisi, 3) Hubungan pribadi dengan supervisor, 4) Hubungan pribadi dengan teman sejawat, 5) Hubungan pribadi dengan bawahan, 6) Gaji, 7) Keamanan kerja, 8) Kehidupan pribadi, 9) Kondisi kerja, 10) Status. Menurut teori Herzberg, faktor ini sangat vital yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum karyawan dimotivasi. Teori tersebut mengatakan bahwa terpenuhinya faktor – faktor pemeliharaan yang terus dilakukan dan menjadi suatu kebiasaan (budaya) positif akan meningkatkan dan mempengaruhi motivasi pada diri karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, perumusan hipotesis yang ketiga sebagai berikut:

**H3: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja**

#### **d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Beberapa studi penelitian telah mencoba mengkaji dan meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mone & Nuryadin (2021) menunjukkan terdapat pengaruh hubungan yang positif dan signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Selain itu, penelitian Siregar, Hasmayni & Desriyandi (2023) juga menjelaskan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan. Kepemimpinan transformasional cenderung berusaha untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata dengan memotivasi dan memberdayakan fungsi serta peran karyawan (Siregar, Hasmayni & Desriyandi 2023). Selain itu, pemimpin transformasional juga mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menaruh perhatian pada perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya dan menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual sehingga motivasi kerja timbul dan meningkat dengan mendorong dan mengarahkan kemajuan perilaku bawahannya. Sejalan dengan Marpaung & Darmawan (2022) dalam penelitiannya tentang *Path Goal Theory* atau teori model arah tujuan yang ditulis dan dikembangkan oleh House & Mitchell menjelaskan bahwa seorang pemimpin dianggap efektif jika mampu memberikan motivasi, pengarahan dan bantuan untuk

pencapaian tujuan bekerja para pengikutnya. Menurut teori ini bawahannya sangat bergantung kepada pemimpin mereka dalam mengatasi masalah dan hambatan yang dihadapi dalam bekerja untuk mencapai tujuan. Dari teori ini dapat memunculkan persepsi para karyawan bahwa dengan kerja keras dan bantuan pimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan. *Path Goal Theory* menekankan kinerja karyawan yang tinggi akan dapat diterima tergantung pada cara pemimpin memfasilitasi bawahannya dalam bekerja dengan memberikan *rewards* yang semestinya. Teori ini menjelaskan bahwa meningkatnya motivasi pada tiap individu karyawan tergantung pada cara pemimpin dalam memberikan dorongan kepada karyawannya, sehingga dengan pemimpin mampu memberikan dorongan, perubahan dan mengatasi masalah dengan cara – cara baru akan meningkatkan dan mempengaruhi motivasi bahkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya dalam bekerja. Dengan demikian, hipotesis yang keempat dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja**

**e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Beberapa penelitian terdahulu telah mencoba untuk menguji dan mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Kurniawan & Al Rizki (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi pekerja berawal dari dorongan, kebutuhan dan keinginan

untuk bertindak demi tercapainya suatu kebutuhan dan tujuan yang menandakan seberapa kuat usaha, kesediaan, intensitas dan dorongannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat motivasi atau dorongan akan semakin tinggi kinerja pekerjanya. Selain itu, penelitian Arisanti et al. (2019) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian Febrina & Prawira (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada bagaimana merangsang motivasi pegawai dalam bekerja. Dengan memiliki pegawai yang termotivasi organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan karena semakin tinggi motivasi kerja pegawai tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai karena motivasi kerja tersebut merupakan suatu dorongan yang mampu membuat pegawai lebih semangat bekerja dan memiliki kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan pernyataan Anwar (2004) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana semakin tinggi motivasi kerja pegawai tentunya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Salah satu teori motivasi terkait dengan kebutuhan individu adalah teori Maslow. Maslow berpendapat bahwa seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam – macam

kebutuhan. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan. Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam – macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Hierarki kebutuhan Maslow mengelompokkan kebutuhan menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Jadi, jika kebutuhan atau motivasi dapat terpenuhi (tinggi) maka kinerja karyawan juga tinggi Said et al. (2023) dan (Kharis, 2015). Teori tersebut menjelaskan bahwa ketika 5 (lima) kebutuhan terpenuhi maka motivasi pada tiap individu karyawan akan terdorong dan muncul sehingga semangat dan motivasi karyawan dalam bekerja juga akan meningkat, pekerjaan menjadi cepat selesai dan tujuan perusahaan akan tercapai. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis yang kelima sebagai berikut:

**H5: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

**f. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Beberapa penelitian sebelumnya telah mencoba untuk mengkaji dan menguji peran motivasi kerja dalam memediasi efek dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Said et al. (2023)

membuktikan bahwa melalui peran motivasi kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menjelaskan apabila budaya organisasi dapat dilakukan dengan baik, maka akan memberikan pengaruh baik dan positif dalam meningkatkan motivasi kerja yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerja pegawainya juga. Jika budaya organisasi positif tercipta dengan baik dan mendorong semangat karyawan dalam bekerja, maka karyawan akan termotivasi dan semangat untuk bekerja lebih meningkat. Motivasi kerja akan menciptakan dan menumbuhkan semangat sehingga termotivasi dan tumbuh suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu, maka dari itu motivasi kerja sangat diperlukan bagi setiap individu dalam bekerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan Iis & Yanita (2021) juga mengemukakan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan adanya budaya atau kebiasaan organisasi yang kuat, para pegawai otomatis dan sekaligus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Searah dengan teori dalam penelitian yang dilakukan Dandu (2019) teori *organizational culture fundamental* yang dikemukakan oleh Algerrow menjelaskan bahwa organisasi yang maju dan modern memiliki filosofi fundamental yang mengikat setiap anggota organisasi dan memiliki nilai perekat budaya dalam memajukan organisasi atau perusahaan. Teori tersebut menjelaskan bahwa ketika karyawan menerapkan dan melakukan nilai – nilai dari budaya (kebiasaan) organisasi dengan baik maka akan meningkatkan

motivasi pada tiap individu karyawan dalam bekerja, karyawan akan semangat dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perusahaan dapat maju dan berkembang dengan baik. Dengan demikian, untuk hipotesis yang keenam dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H6: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

**g. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Beberapa studi penelitian terdahulu telah mencoba untuk menguji peran motivasi kerja dalam memediasi efek gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Studi penelitian Simatupang (2021) mengemukakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi dan menjadi perantara yang baik dari pengaruh hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adanya peran motivasi/support dalam kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin perusahaan terhadap karyawan tentu akan mengubah baik cara pandang dalam menyelesaikan tantangan dan adanya perubahan kesadaran dalam diri ketika pemimpin menjadi panutan dan figur bagi karyawan sehingga berpengaruh dan berdampak terhadap kinerja karyawan yang menjadi lebih meningkat dan stabil serta karyawan akan termotivasi dan memiliki semangat yang kuat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Selain itu, penelitian Martha et

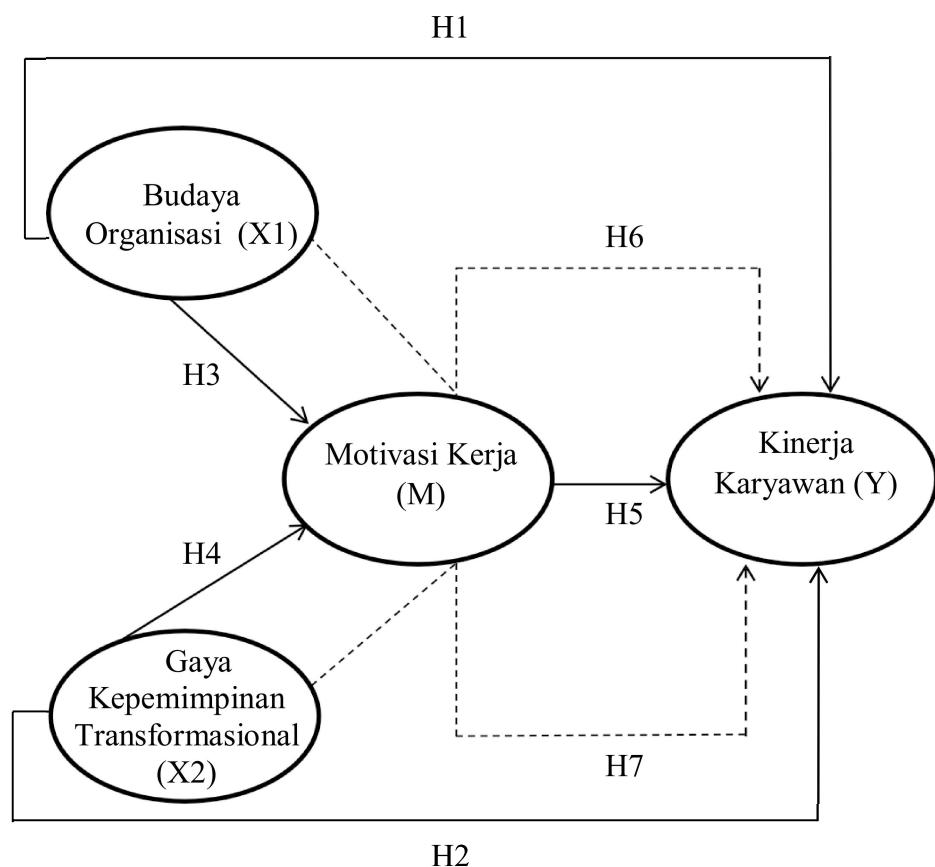
al. (2020) juga menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dari positif tidak signifikan menjadi positif signifikan. Motivasi kerja yang kuat dan tinggi yang dimiliki para karyawan perusahaan memberikan kontribusi dan solusi yang sangat baik dari adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan sehingga kinerja karyawan menjadi meningkat dengan baik. Menurut *Theory of reasoned action* (TRA) yang dikemukakan oleh Fishbein & Ajzen bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin merupakan sikap (*attitude*) untuk membentuk dan meningkatkan motivasi kerja (*intention*) yang nantinya menghasilkan hasil akhir berupa kinerja karyawan (*behavior*). Teori ini menjelaskan bahwa untuk membentuk dan meningkatkan motivasi kerja (*intention*) pada tiap individu dalam bekerja yang nantinya akan menghasilkan tujuan akhir berupa kinerja karyawan tergantung pada sikap (*attitude*) dan cara pemimpin perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik. Dengan demikian, dirumuskan untuk hipotesis yang ketujuh sebagai berikut :

**H7: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

### **3. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan telaah pustaka dan berbagai penelitian terdahulu yang menjadi acuan, maka terbentuklah kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan menguji 2 variabel

independen yang terdiri dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, 1 variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan 1 variabel mediasi yaitu motivasi kerja. Penelitian ini juga menggunakan berbagai referensi acuan yang berkaitan dengan variabel independen, dependen dan variabel mediasi yang diteliti. Berikut gambaran pemikiran teoritis dalam penelitian ini:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Sumber: Data diolah penulis (2023)

Keterangan :

→ : Berpengaruh langsung

→ : Berpengaruh tidak langsung

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN DAN TEKNIK ANALISIS DATA**

#### **A. Metode Penelitian**

##### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang dapat digunakan untuk meneliti baik itu sampel maupun populasi tertentu, biasanya teknik pengambilan atau penarikan sampel dilakukan secara random, kemudian pengumpulan data dapat menggunakan instrumen penelitian dan analisis yang sudah ditetapkan.

##### **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi dalam penelitian ini dilaksanakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto

##### **3. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan Agustus 2023

##### **4. Populasi dan Sampel**

###### **a. Populasi**

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa populasi merupakan generalisasi wilayah yang terdiri baik itu objek maupun subjek yang memiliki kuantitas serta karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian, populasi merupakan jumlah nilai dari pengukuran perhitungan dalam

suatu penelitian yang memiliki karakteristik atau ciri – ciri tertentu yang berkaitan dengan sekelompok objek atau subjek yang jelas. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PKWT (karyawan kontrak) dan PKWTT (karyawan tetap) yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto yaitu sebanyak 161 karyawan yang merupakan karyawan kantor yang terdiri dari manager, asisten manager, supervisor, team leader dan staf (pelaksana) sehingga sangat berkaitan dengan adanya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung antara pemimpin dengan bawahan dan juga budaya di dalam perusahaan tersebut terhadap kinerja karyawannya.

b. Sampel

Sugiyono (2018) berpendapat bahwa sampel adalah bagian dari jumlah atau karakteristik populasi. Sedangkan, Sekaran (2006) menjelaskan bahwa sampel yaitu bagian dari populasi yang dipilih dari populasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan dari berbagai definisi sampel menurut para ahli di atas bahwa sampel merupakan sebuah cara atau metode pengumpulan data dengan mengambil bagian dari elemen anggota atau sifat yang dimiliki suatu populasi untuk pengumpulan data melalui sampel. Rumus yang digunakan dalam penentuan jumlah sampel dari populasi dalam penelitian ini menggunakan metode rumus slovin.

Berikut adalah perhitungan sampel yang digunakan:

$$N_s = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n : Besaran sampel

N : Besaran populasi

$e^2$  : Nilai kritis sebesar 5%

Sehingga dari keterangan perhitungan tersebut dapat diketahui hasilnya sebagai berikut :

Diketahui :

N = 161

e = 5% = 0,05

n = ?

Maka,

$$n = \frac{161}{1 + 161(0,05)^2}$$

$$n = \frac{161}{1,4025}$$

$$n = 114,79500891$$

$$n = 115$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan di atas, jumlah karyawan atau pegawai PKWT dan PKWTT yang ada pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto yaitu sebanyak 161 karyawan, sehingga jumlah minimum sampel yang harus dipenuhi adalah sebanyak 115 sampel. Teknik *sampling* dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu cara memilih sampel dimana peneliti memberikan kesempatan yang sama kepada semua anggota untuk ditetapkan sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2018).

## 5. Sumber Data

### a. Data Primer

Suliyanto (2011) menjelaskan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan oleh pihak peneliti, yang diperoleh langsung dari sumber utama. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto yang menjadi sampel penelitian.

### b. Data Sekunder

Aras et al. (2022) berpendapat bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku – buku, makalah, catatan – catatan, laporan, hasil angket, arsip, dan dokumen lainnya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui berbagai jurnal, buku dan artikel yang diambil dari internet.

## 6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang dapat digunakan dalam mengumpulkan data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari:

### a. Kuesioner

Kuesioner yaitu dimana peneliti mempelajari perilaku, karakteristik dan keyakinan sikap responden dengan menggunakan teknik dalam pengumpulan informasi penelitian. Dalam penelitian ini kuesioner menggunakan skala likert yang dikumpulkan melalui pengisian angket yang telah disiapkan oleh peneliti. Sugiyono (2018) menjelaskan skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur pendapat, sifat,

persepsi dan sikap seseorang berkaitan dengan fenomena sosial. Melalui skala likert responden diminta untuk mengisi dan melengkapi kuesioner untuk menunjukkan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang disediakan. Skala likert dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1–7 dengan masing – masing jawaban sebagai berikut :

- 1) STS : Sangat Tidak Setuju
- 2) TS : Tidak Setuju
- 3) KS : Kurang Setuju
- 4) N : Netral
- 5) AS : Agak Setuju
- 6) S : Setuju
- 7) SS : Sangat Setuju

b. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah teknik dalam pengumpulan data dengan melakukan studi penelaahan terhadap literatur – literatur, artikel jurnal dan buku yang ada kaitannya dengan fenomena atau masalah yang akan dipecahkan. Penelitian ini menggunakan berbagai dan beragam artikel jurnal, buku, literatur – literatur, majalah, dan internet.

## **7. Definisi Konsep dan Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel merupakan definisi yang memberikan arti dan menspesifikasikan kegiatan agar dapat diukur berdasarkan variabelnya masing – masing. Sugiyono (2018) menyatakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur persepsi sikap dan pendapat seseorang atau

sekelompok orang tentang fenomena sosial. Adapun definisi operasional variabel dari masing – masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Variabel Dependen

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa variabel dependen adalah suatu kondisi yang hendak dijelaskan oleh peneliti. Variabel dependen tidak dapat dimanipulasi melainkan diamati variasinya sebagai hasil yang praduga berasal dari variabel bebas. Variabel terikat pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan (Y). Fauzan et al. (2023) mendefinisikan kinerja karyawan yaitu upaya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan moral dan etika, secara legal dan tidak melanggar hukum melalui hasil kerja yang dapat dicapai baik oleh seseorang maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing – masing.

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Dependen**

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala
Kinerja karyawan (Y)	Menurut Arif et al. (2019), indikator kinerja karyawan adalah: 1) Jumlah pekerjaan ( <i>number of jobs</i> )	Arif et al. (2019) menyebutkan bahwa terdapat delapan item pernyataan mengenai kinerja karyawan, yang terdiri dari: 1. Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik 2. Saya mampu melakukan pekerjaan lebih dari satu pekerjaan	Likert 1-7
	2) Kualitas pekerjaan ( <i>quality work</i> )	3. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan 4. Saya mampu	

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala
		menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan	
3)	Ketepatan waktu ( <i>punctuality</i> )	5. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 6. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan	
4)	Kehadiran	7. Saya tidak pernah absen dalam bekerja setiap minggunya	
5)	Kemampuan untuk bekerja sama ( <i>ability cooperation</i> )	8. Saya selalu bekerja dengan baik dengan rekan kerja.	

### b. Variabel Independen

Sugiyono (2018) berpendapat bahwa variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbul dan perubahan terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari budaya organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2). Budaya organisasi menurut Said et al. (2023) adalah kumpulan dari norma dan nilai – nilai yang mengendalikan interaksi antara anggota dengan anggota lainnya di dalam organisasi dan interaksi dengan orang yang berada di luar organisasi. Sedangkan, gaya kepemimpinan transformasional menurut Muhaling et al. (2022) adalah kepemimpinan yang membuat karyawan menyadari bahwa tugas, tanggung jawab dan kinerja dalam organisasi itu penting dan pemimpin menyadari akan kebutuhan perkembangan pribadinya serta pemimpin yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik demi kepentingan organisasi.

**Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Independen**

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala
Budaya Organisasi (X1)	Menurut Sutoro (2020), indikator budaya organisasi adalah: 1) Perhatian pada hal – hal rinci/detail	Sutoro (2020) menyebutkan bahwa terdapat beberapa item pernyataan tentang budaya organisasi, yakni: 1. Dalam bekerja, saya didorong untuk bertindak cermat 2. Dalam menyelesaikan tugas saya selalu dituntut untuk tepat waktu	Likert 1-7
	2) Orientasi hasil	3. Dalam bekerja saya selalu berorientasi dan fokus pada hasil 4. Dalam bekerja saya berusaha untuk tidak menumpuk pekerjaan	
	3) Orientasi pegawai	5. Dalam bekerja saya selalu mengikuti ketentuan yang berlaku intern di perusahaan 6. Dalam bekerja saya tidak terpengaruh dengan hal – hal yang sifatnya membawa saya ke arah negatif	
	4) Orientasi tim	7. Dalam menjalankan tugas saya selalu menjaga kebersamaan dengan sesama pegawai 8. Dalam bekerja, semua pegawai saya anggap sebagai rekan yang saling membutuhkan	
	5) Keagresifan	9. Dalam bekerja saya berusaha agresif dan ingin yang terbaik	
	6) Stabilitas	10. Dalam menjalankan tugas saya ingin membawa nama baik perusahaan.	
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	Menurut Sion et al. (2022), indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah: 1) Kharisma	Sion et al. (2022) menyebutkan bahwa terdapat beberapa item pernyataan tentang gaya kepemimpinan transformasional, yakni: 1. Pemimpin di tempat kerja saya saat ini memiliki daya	Likert 1-7

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala
	( <i>Charisma</i> )	<p>tarik yang mempengaruhi karyawan untuk mendukung mereka</p> <p>2. Pemimpin di tempat kerja saya saat ini memiliki perilaku moral yang membuat dirinya layak untuk menjadi teladan</p> <p>3. Pemimpin di tempat kerja saya saat ini mengaktualisasikan nilai – nilai mereka</p> <p>4. Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu bertindak adil</p> <p>5. Pemimpin saya selalu mempertimbangkan implikasi etis dari setiap keputusan</p>	
2)	Motivasi inspirasi ( <i>Inspirational motivation</i> )	<p>6. Pemimpin saya dapat meyakinkan para karyawan bahwa visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat dicapai</p> <p>7. Pemimpin saya dapat mengkomunikasikan tugas – tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan</p> <p>8. Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan mengenai reformasi perusahaan</p> <p>9. Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan mengenai standar tinggi perusahaan</p> <p>10. Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan melalui pembinaan mental</p>	
3)	Stimulasi intelektual ( <i>Intellectual stimulation</i> )	<p>11. Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu berupaya memecahkan masalah dari berbagai perspektif</p> <p>12. Pemimpin saya selalu melibatkan bawahan/anggota dalam pengambilan keputusan</p> <p>13. Pemimpin saya selalu mendorong saya untuk</p>	

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala
		menyelesaikan masalah secara rasional/logis	
	14. Pemimpin saya selalu mengevaluasi hasil kerja karyawan		
4) Pertimbangan individual ( <i>Individualized consideration</i> )		15. Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu bersemangat untuk mendengarkan ide – ide karyawan 16. Pemimpin saya selalu bersedia untuk meminta saran dari karyawan 17. Pemimpin saya memperlakukan karyawan sebagai individu dengan kebutuhan yang berbeda, kemampuan yang berbeda, dan aspirasi yang berbeda 18. Pemimpin saya dapat berempati dengan karyawan yang menghadapi kesulitan dalam bekerja 19. Pemimpin saya selalu memberikan saran penting untuk perkembangan saya.	

### c. Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan secara langsung antara variabel independen dengan variabel dependen sehingga menjadi hubungan tidak langsung. Dalam penelitian ini variabel mediasinya adalah motivasi kerja (M). Said et al. (2023) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah hasrat yang ada di dalam seorang karyawan yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

**Tabel 3. Definisi Operasional Variabel Mediasi**

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala
Motivasi Kerja (M)	Menurut Sutoro (2020), indikator motivasi kerja adalah: 1) Kebutuhan fisiologis ( <i>Physiological-need</i> )	Sutoro mengemukakan bahwa terdapat beberapa item pernyataan tentang motivasi kerja, yakni: 1. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika mempunyai ruang/tempat/meja kerja sendiri 2. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada sarana kerja bagi setiap pegawai 3. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada fasilitas kerja setiap pegawai	(2020) Likert 1-7
	2) Kebutuhan keamanan ( <i>Safety Needs</i> )	4. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada keamanan lingkungan kerja pegawai 5. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada dukungan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan	
	3) Kebutuhan sosial ( <i>Social Needs</i> )	6. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan timbal balik antar pegawai 7. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan baik antar sesama petugas 8. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan baik antara petugas dengan unit kerja terkait	
	4) Kebutuhan harga diri ( <i>Esteem-need</i> )	9. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada insentif atas pekerjaan 10. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada penghargaan pimpinan 11. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada insentif dari instansi pihak terkait	
	5) Kebutuhan aktualisasi diri	12. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada	

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala
	( <i>self-actualization need</i> )	aktualisasi identitas petugas 13. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi profesionalisme petugas 14. Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi akuntabilitas petugas.	

## B. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid (sah) atau tidaknya suatu kuesioner yang akan disebar. Kuesioner dikatakan valid (sah) atau tidaknya jika pernyataan yang ada di dalam kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi product moment (Suliyanto, 2011) :

$$T_{XY} = \frac{\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)/n}{[\Sigma X^2 - (\Sigma X^2)/n][\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2/n]}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi *product moment*

$X$  = Jumlah dari pengamatan nilai X

$Y$  = Jumlah Pengamatan dari nilai Y

$n$  = Jumlah pengamatan

Dengan degree of freedom (df) = (n-2) dan tingkat signifikan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) maka  $r_{hitung}$  yang diperoleh akan dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  untuk menentukan valid atau tidaknya kuesioner yang digunakan. Kriteria validitas yang digunakan adalah:

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan  $\text{Sig.} \leq \text{alpha} (\alpha)$ , maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  dengan  $\text{Sig.} > \text{alpha} (\alpha)$ , maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2018). Untuk menganalisis reliabilitas, pengukuran dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pernyataan dengan menggunakan SPSS yaitu uji Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Untuk mengukur reliabilitas, dinyatakan bahwa jika nilai intercept (konstan) lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut reliabel secara statistik. Ghazali (2012) mengemukakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$ .

## **2. Analisis Deskriptif**

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa analisis deskriptif merupakan alat analisis statistik untuk menganalisa data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data yang ada. Sedangkan Ghazali (2012) menyatakan bahwa statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data

sesuai dengan nilai rata – rata, varian, standar deviasi, minimum, maksimum, kurtosis, range dan skewness. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan skoring minimal satu sampai tujuh yang terdiri dari:

- a. STS = Sangat Tidak Setuju, diberi skor 1
- b. TS = Tidak Setuju, diberi skor 2
- c. KS = Kurang Setuju, diberi skor 3
- d. N = Netral, diberi skor 4
- e. AS = Agak Setuju, diberi skor 5
- f. S = Setuju, diberi skor 6
- g. SS = Sangat Setuju, diberi skor 7

Berdasarkan nilai di atas maka akan dihitung nilai indeks jawaban responden menggunakan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Nilai indeks} = (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) / 7$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

F6 adalah frekuensi responden yang menjawab 6

F7 adalah frekuensi responden yang menjawab 7

Ferdinand (2014) menjelaskan bahwa untuk menjawab kecenderungan responden terhadap masing – masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata – rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan sebagai berikut:

- i. Nilai indeks maksimum :  $(115 \times 7) / 7 = 115$
- ii. Nilai indeks minimum :  $(115 \times 1) / 7 = 16,42$

Dari hasil perhitungan di atas, maka nilai interval dapat dihitung dengan cara nilai indeks maksimum dikurangi nilai indeks minimum dan hasilnya dibagi tiga (berdasarkan *three box method*)

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai interval} &= \text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum} \\
 &= 115 - 16,42 \\
 &= 98,58 \\
 &= 98,58/3 \\
 &= 32,86
 \end{aligned}$$

Dengan menggunakan kriteria metode tiga kotak (*three box method*) maka rentang yang dihasilkan sebesar 32,86 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut :

- a.  $16,42 - 49,26 = \text{Rendah}$
- b.  $49,26 - 82,1 = \text{Sedang}$
- c.  $82,1 - 115 = \text{Tinggi}$

### 3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan pada penelitian ini karena di dalam penelitian ini terdapat variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan

beberapa variabel independen yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional.

Analisis regresi linear berganda merupakan pengujian untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dependen dengan variabel independen (bisa lebih dari satu), sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$MK = \alpha + \beta_1 BO + \beta_2 KT + e$$

$$KK = \alpha + \beta_1 BO + \beta_2 KT + \beta_3 MK + e$$

Keterangan :

KK : Kinerja Karyawan

$\alpha$  : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  : Koefisien Regresi

BO : Budaya Organisasi

KT : Gaya Kepemimpinan Transformasional

MK : Motivasi Kerja

e : Standar eror

### a. Uji T

Uji T digunakan untuk menguji variabel independen yang terdiri dari dimensi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional.

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen. Menghitung besarnya t hitung digunakan formula sebagai berikut (Suliyanto, 2011) :

$$t = \frac{bj}{s_{bj}}$$

Keterangan :

$t$  = Nilai t hitung

$b_j$  = Koefisien regresi

$s_{bj}$  = Kesalahan baku koefisien regresi

Kriteria pengujian hipotesis menggunakan uji t adalah sebagai berikut:

### **Hipotesis 1**

H0: Budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Ha: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

H0 diterima jika:  $t$  hitung  $\leq t$  tabel atau  $sig. > 0,05$

Ha diterima jika:  $t$  hitung  $> t$  tabel atau  $sig. \leq 0,05$

### **Hipotesis 2**

H0: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Ha: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

H0 diterima jika:  $t$  hitung  $\leq t$  tabel atau  $sig. > 0,05$

Ha diterima jika:  $t$  hitung  $> t$  tabel atau  $sig. \leq 0,05$

### **Hipotesis 3**

H0: Budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Ha: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

H0 diterima jika:  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

Ha diterima jika:  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

#### **Hipotesis 4**

H0: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Ha: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

H0 diterima jika:  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

Ha diterima jika:  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

#### **Hipotesis 5**

H0: Motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Ha: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

H0 diterima jika:  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

Ha diterima jika:  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

#### **Hipotesis 6**

H0: Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Ha: Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

H0 diterima jika:  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

Ha diterima jika:  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

### Hipotesis 7

H0: Motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Ha: Motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

H0 diterima jika:  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

Ha diterima jika:  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

#### b. Uji Sobel

Digunakan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M). Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh sobel (*sobel test*). Rumus uji sobel sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan :

Sab : Besarnya standar eror berpengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (M)

b : Jalur variabel mediasi (M) dengan variabel dependen (Y)

Sa : Standar eror koefisien a

Sb : Standar eror koefisien b

Untuk menguji signifikansi tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t Tabel, jika nilai t hitung > nilai t Tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi (M) mampu memediasi pengaruh X terhadap Y, atau jika nilai sig.  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi (M) mampu memediasi pengaruh x terhadap Y.

### c. Uji F

Uji F pada dasarnya digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Ghozali (2012) menjelaskan bahwa uji F merupakan uji statistik yang menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model memiliki pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen. Maka perlu menguji hipotesis dengan menggunakan statistik F dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , Apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  tolak, apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- 2) Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, apabila probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak signifikansi  $\leq 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### **d. Koefisien Determinasi (*R-Square*)**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk melihat apakah ada hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada perubahan variabel bebas akan diikuti oleh variabel terikat pada proporsi yang sama.

Pengujian ini dengan melihat nilai *R-Square* ( $R^2$ ).

Nilai koefisien determinasi yaitu dari 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai  $R^2$  kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan perbedaan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang hasilnya mendekati 1 berarti variabel – variabel independen memberi hampir seluruh informasi yang sangat dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

#### **4. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linear yang baik. Uji asumsi klasik terdiri dari :

##### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas merupakan model regresi yang dapat digunakan untuk pengujian nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak, model regresi yang baik adalah nilai residual yang terdistribusi secara normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi secara normal atau tidak. Cara uji normalitas dapat menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test* yaitu dengan melihat nilai signifikansinya. Jika nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* > 0,05

residual berdistribusi normal, sedangkan jika nilai Asymp.Sig. (2-tailed)  $\leq 0,05$  maka residual tidak berdistribusi normal (Suliyanto, 2011).

Ghozali (2012) mengatakan bahwa pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual pengamatan yang lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara mengujinya dengan menggunakan uji *glejser* yaitu dengan melihat nilai signifikansinya (Suliyanto, 2011).

- 1) Jika nilai signifikansi  $\leq 0,05$  maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas

Selain menggunakan uji *gleiser*, ada cara lain untuk mendeteksinya yaitu dengan cara melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Dasar analisis:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah adalah angka nol pada sumbu Y, maka tidak ada heteroskedastisitas (Ghozali, 2012).

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antara variabel independen dan model regresi. Ada atau tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Jika nilai VIF lebih besar dari 10, maka terjadi multikolinieritas. Suliyanto (2011) menjelaskan bahwa uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai TOL (Tolerance) dan Variance Inflation Factor (VIF) dari masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Ghozali (2012) menyebutkan terdapat cara mendeteksi terhadap adanya multikolinieritas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- 1) Besarnya Variabel Inflation Factor (VIF), pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinieritas yaitu nilai  $VIF \leq 10$ .
- 2) Besarnya Tolerance pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinieritas yaitu nilai  $Tolerance \geq 0,1$ .

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto**

Secara historis KAI didirikan berdasarkan akta tanggal 1 Juni 1999 No. 2 yang dibuat di hadapan Imas Fatimah, S.H., Sp.N., Notaris di Jakarta, yang kemudian diperbaiki kembali dengan akta tanggal 13 September 1999 No. 14. Akta pendirian tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan tanggal 1 Oktober 1999 No. C-17171 HT.01.01. TH.99 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 14 Januari 2000 No. 4 Tambahan No. 240/2000. Industri transportasi perkeretaapian dimulai pada tahun 1864 ketika Naamloze Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij membangun jalan kereta api dari Semarang ke Surakarta, Jawa Tengah. Setelah itu, tiga perusahaan lainnya ikut membangun jalur-jalur kereta api, baik di Jawa, maupun di luar Jawa. Ketiga perusahaan tersebut adalah Staatsspoorwegen (SS), Verenigde Spoorwegbedrijf, dan Deli Spoorwegen Maatscappij. Setelah Proklamasi Kemerdekaan tanggal 17 Agustus 1945, beberapa hari kemudian dilakukan pengambilalihan stasiun dan kantor kereta api yang dikuasai Jepang. Puncaknya adalah pengambilalihan Kantor Pusat Kereta Api Bandung tanggal 28 September 1945, pada tanggal ini juga didirikan Djawatan Kereta Api Repoebliek

Indonesia (DKARI). Tanggal berdirinya DKARI kemudian ditetapkan sebagai Hari Kereta Api.

Pada tanggal 25 Mei 1963, Pemerintah Republik Indonesia menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 1963 untuk membentuk Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Selanjutnya, pada 15 September 1997, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 1971, PNKA diubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA). Dengan status sebagai Perusahaan Negara dan Perusahaan Jawatan, saat itu Perusahaan beroperasi melayani masyarakat dengan dana subsidi dari Pemerintah. Pengelolaan perkeretaapian kembali memulai babak baru ketika PJKA berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 1990. Sebagai perusahaan umum, Perumka memberikan pelayanan kepada masyarakat sekaligus meraih keuntungan dari produk dan jasa yang disediakan. Untuk jasa layanan penumpang, Perumka menawarkan tiga kelas layanan, yaitu kelas eksekutif, bisnis, dan ekonomi.

Untuk mendorong Perumka menjadi perusahaan bisnis jasa, pada tanggal 3 Februari 1998 Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1998 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Dengan demikian, namanya berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kereta Api, disingkat PT Kereta Api (Persero) atau PT KA. Dengan status barunya, perusahaan beroperasi sebagai lembaga bisnis yang berorientasi laba. Untuk tetap menjalankan sebagian misinya sebagai organisasi pelayanan publik, Pemerintah menyediakan dana Public Service Obligation (PSO).

Berdasarkan surat persetujuan Menteri Hukum dan HAM RI No. AHU-AH.01-16788 tanggal 5 Oktober 2009, Direksi PT Kereta Api (Persero) mengeluarkan Instruksi Direksi No. 16/OT.203/ KA-2010 mengenai perubahan nama PT Kereta Api (Persero) menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau KAI terhitung tanggal 11 Mei 2010.

Stasiun Purwokerto (PWT, +75 m dpl) adalah sebuah stasiun kereta api yang terletak di pinggir Pusat Kota Purwokerto yang berada dalam pengelolaan PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi (Daerah Operasi) V Purwokerto. Sebagai Daop Induk, hampir seluruh kereta api yang melewati jalur selatan arah Jakarta berhenti di stasiun ini. Sejarah Stasiun Purwokerto merupakan stasiun yang baru dibangun pada tahun 1917 – 1918 oleh perusahaan kereta api Staats Spoorwegen (SS). Stasiun yang lebih tua di Purwokerto berada di tengah kota Purwokerto, yang dibangun oleh Serajoedal Stoomtram Maatscappij pada tahun 1893- 1896. Stasiun ini dibangun pada jalur Cirebon – Kroya dan pada tahun 1923 Stasiun Purwokerto terhubung dengan Stasiun Purwokerto Timur, sehingga memungkinkan perjalanan dari Jakarta menyambung ke Wonosobo atau Purbalingga. Namun sayang pada tahun 1980 jalur Serajoedal Stoomtram Maatschappij sudah dinonaktifkan. Selain itu, KAI DAOP V Purwokerto merupakan daerah operasi yang memiliki jalur lintas KA yang melewati berbagai destinasi wisata dimulai dari wilayah Kebumen sampai wilayah Slawi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto yang dikenal sebagai DAOP Induk dan merupakan salah satu referensi dari animo masyarakat cakupan DAOP V Purwokerto yang terdiri dari seluruh

konsumen baik di wilayah Brebes, Banyumas dan sekitarnya bahkan masyarakat cakupan eksternal DAOP tersebut. Terkait dengan tingkat konsumtif dan kebutuhan akan perjalanan kereta api, PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto mempunyai 3 (tiga) produk layanan jasa yang terdiri dari:

a. Angkutan Penumpang

1) Kereta

Sebagai perusahaan yang mengelola perkeretaapian di Indonesia, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto telah banyak mengoperasikan KA penumpangnya, yang mencakup angkutan rute jarak jauh, jarak menengah dan jarak dekat, baik dengan KA Utama (Komersial dan Non Komersial) maupun KA Lokal, yang terdiri dari:

a) KA Eksekutif

b) KA Bisnis

c) KA Campuran (Eksekutif, Bisnis dan Ekonomi)

d) KA Ekonomi

e) KA Lokal

2) Restorasi

3) Kru KA

4) Customer Service On Train

5) On Train Cleaning

b. Angkutan Barang

Angkutan KA barang terdiri dari angkutan:

1) Petikemas

Refrigerated containers, Standard containers, Hard-top containers, Open-top containers, Flatracks, Platforms (plats).

2) Barang Curah Liquid/ Cair

3) Barang Curah

4) Barang Retail

5) Barang Packaging

c. Pengusahaan Aset

Layanan pengusahaan aset terdiri dari:

1) Stasiun

2) Non Stasiun

3) Iklan

## **2. Visi Misi Organisasi**

a. Visi

Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia

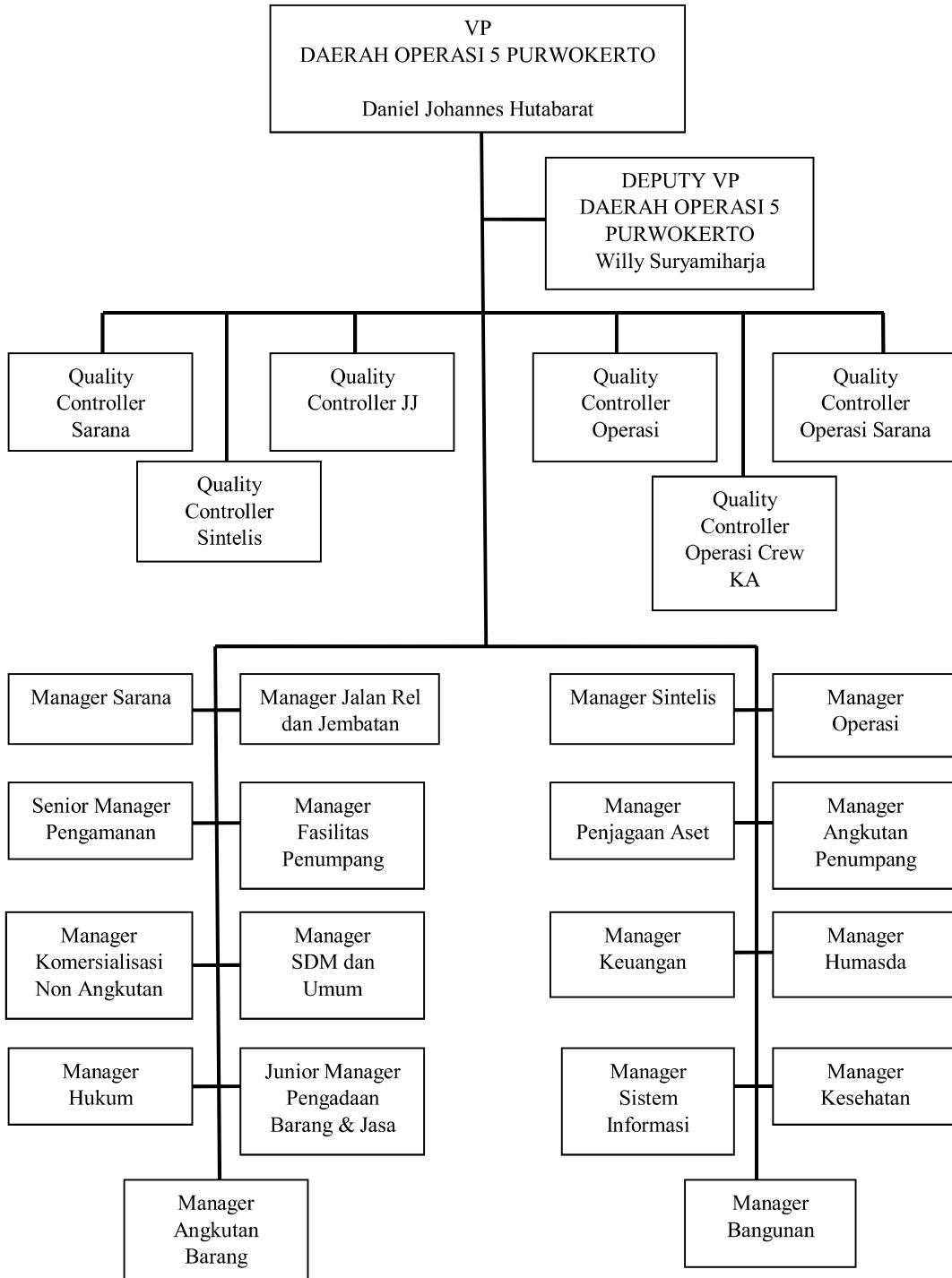
b. Misi

1) Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

2) Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur dan teknologi.

3) Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur – infrastruktur penting terkait transportasi.

### 3. Struktur Organisasi



**Gambar 2. Struktur Organisasi PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto**

Sumber: PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto 2019

Berdasarkan struktur organisasi di atas PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto memiliki jabatan tertinggi yaitu Vice President Daerah Operasi V Purwokerto yang diduduki oleh Daniel Johannes Hutabarat dan diwakili oleh Willy Suryamiharja sebagai Deputy Vice President Daerah Operasi 5 Purwokerto. Kemudian, di bawahnya terdapat susunan organisasi yang terdiri atas 6 (enam) bagian Quality Controller yaitu: Quality Controller Sarana, Quality Controller Jalan Rel dan Jembatan, Quality Controller Sintelis, Quality Controller Operasi, Quality Controller Operasi Sarana dan Quality Controller Operasi Crew KA. Lebih lanjut, PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto memiliki 18 (delapan belas) Unit yang terdiri atas: Manager Sarana, Manager Jalan Rel dan Jembatan, Manager Sintelis, Manager Operasi, Senior Manager Pengamanan, Manager Fasilitas Penumpang, Manager Penjagaan Aset, Manager Angkutan Penumpang, Manager Komersialisasi Non Angkutan, Manager SDM dan Umum, Manager Keuangan, Manager Humasda, Manager Hukum, Junior Manager Pengadaan Barang dan Jasa, Manager Sistem Informasi, Manager Kesehatan, Manager Angkutan Barang dan Manager Bangunan.

## **B. Gambaran Umum Responden**

Penelitian ini dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto yang terletak di Jl. Jend. Sudirman No.209, Brubahan, Purwanegara, Kec. Purwokerto Tim., Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53116. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran motivasi kerja dalam

memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan kantor PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto.

**Tabel 4. Jumlah Kuesioner**

Kuesioner	Jumlah
Kuesioner yang tersebar	115
Kuesioner yang terkumpul	115
Kuesioner yang dapat diolah	115

Sumber: Data primer diolah penulis (2023)

Proses pengambilan data melalui penyebaran kuesioner secara langsung yang dibagikan kepada responden. Penyebaran kuesioner ini dilakukan pada tanggal 07 Agustus sampai 15 Agustus 2023 dengan pembagian kuesioner sebanyak 115 responden karyawan kantor PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto. Tetapi pada saat penginputan data kuesioner terdeteksi adanya lembar kuesioner yang kosong atau tidak diisi sebanyak 4 responden dan lembar kuesioner yang kembali hanya 111 responden, cara mengatasinya yaitu dengan menyebar lembar kuesioner kembali sebanyak 4 responden. Sehingga penginputan data kembali dilakukan dan menghasilkan 115 responden yang menjadi alat ukur untuk penelitian. Penyebaran kuesioner yang telah dilakukan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto, maka dapat diketahui gambaran karakteristik responden dan dapat dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, status, masa kerja, kapan mulai bekerja di PT dan jenjang pendidikan terakhir. Maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

a) Karakteristik responden berdasarkan usia

**Tabel 5. Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Responden	Presentase
1	20 – 30	42	37%
2	31 – 40	73	63%
	Jumlah	115	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2023)

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa dari 115 responden pada karyawan kantor PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto, menunjukkan bahwa responden berusia 20 – 30 tahun sebanyak 42 responden atau sebesar 37%. Responden berusia 31 – 40 tahun sebanyak 73 responden atau sebesar 63%. Ini menunjukkan karyawan kantor di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto sebagian besar berusia 31 – 40 tahun. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa rata – rata usia karyawan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto memiliki karyawan dengan usia yang produktif yaitu sebesar 63%.

b) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel 6. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
1	Laki – laki	87	76%
2	Perempuan	28	24%
	Jumlah	115	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2023)

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa 115 responden pada karyawan kantor PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto, menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki – laki sebanyak 87 atau sebesar 76%. Responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 28 responden atau sebesar 24% yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini. Kesimpulan yang

dapat diambil adalah mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki – laki sebesar 76% dari total responden.

c) Karakteristik responden berdasarkan status

**Tabel 7. Responden Berdasarkan Status**

No	Status	Jumlah Responden	Presentase
1	Sudah menikah	89	77%
2	Belum menikah	26	23%
	Jumlah	115	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2023)

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan kantor PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto memiliki status sudah menikah yaitu sebanyak 77% dengan jumlah 89 responden dan yang belum menikah sebesar 23% dengan jumlah 26 responden. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto tidak terlalu mempermasalahkan status pernikahan, karena yang penting memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya, bekerja keras dan selalu menjaga nama baik perusahaan. Selain itu, dengan sebagian besar karyawan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 77% maka hal tersebut menunjukkan bahwa dengan status tersebut karyawan lebih memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerjanya dibanding karyawan yang berstatus belum menikah hanya sebanyak 23%, karena berhubungan dengan perbedaan kebutuhan karyawan yang berstatus sudah menikah dengan karyawan yang berstatus belum menikah.

d) Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

**Tabel 8. Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase
1	1 – 2 tahun	6	5%
2	3 – 4 tahun	21	18%
3	5 – 6 tahun	37	32%
4	7 – 8 tahun	27	24%
5	9 – 10 tahun	11	10%
6	11 – 15 tahun	13	11%
Jumlah		115	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2023)

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa dari 115 karyawan kantor PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto, menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden atau sebesar 5% telah bekerja di perusahaan selama 1 – 2 tahun. Sebanyak 21 responden atau sebesar 18% telah bekerja di perusahaan selama 3 – 4 tahun. Sebanyak 37 responden atau sebesar 32% telah bekerja di perusahaan selama 5 – 6 tahun. Sebanyak 27 responden atau sebesar 24% telah bekerja di perusahaan selama 7 – 8 tahun. Sebanyak 11 responden atau sebesar 10% telah bekerja di perusahaan selama 9 – 10 tahun. Sebanyak 13 responden atau sebesar 11% telah bekerja di perusahaan selama 11 – 15 tahun. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto yang paling banyak dan paling lama bekerja di perusahaan yaitu selama 5 – 6 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki motivasi, semangat dan dorongan yang kuat untuk terus bekerja di perusahaan.

- e) Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

**Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
1	SD	0	0
2	SMP	0	0
3	SMA	27	24%
4	Sarjana	88	76%
	Jumlah	115	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2023)

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan terakhir SMA berjumlah 27 orang atau sebesar 24% dan responden yang berpendidikan terakhir tingkat sarjana berjumlah 88 orang atau sebesar 76%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto didominasi oleh karyawan yang berpendidikan terakhir sarjana. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan mempunyai ketentuan penempatan jabatan sesuai tingkat pendidikan formal yang dimiliki para karyawan.

## **C. Analisis Data dan Pembahasan**

### **1. Uji Instrumen**

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas merupakan statistik tes untuk menguji kemampuan instrumen penelitian (seperti kuesioner) dalam mengukur sebuah variabel. Dengan degree of freedom (df) = (n-2) dan tingkat signifikansi 95% ( $\alpha = 0.05$ ), maka yang diperoleh akan dibandingkan untuk menentukan valid atau tidaknya kuesioner yang digunakan. Dalam penelitian ini jumlah responden sebesar 115, maka  $df = 115-2 = 113$ . Jadi

$r$  tabelnya yaitu 0.1535. Kriteria validitas yang digunakan adalah jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Jika  $r$  hitung  $\leq r$  tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

Nilai  $r$  tabel dengan  $N = 115$  dan tingkat signifikansi 5% sebesar 0.1541. Berdasarkan tabel 10, ternyata semua item pernyataan indikator untuk masing – masing variabel di atas 0.1541 sehingga semua instrumen penelitian dinyatakan valid.

**Tabel 10. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	1	0.671	0.1541	Valid
	2	0.826	0.1541	Valid
	3	0.823	0.1541	Valid
	4	0.648	0.1541	Valid
	5	0.235	0.1541	Valid
	6	0.314	0.1541	Valid
	7	0.314	0.1541	Valid
	8	0.235	0.1541	Valid
Budaya Organisasi (X1)	1	0.465	0.1541	Valid
	2	0.572	0.1541	Valid
	3	0.595	0.1541	Valid
	4	0.699	0.1541	Valid
	5	0.628	0.1541	Valid
	6	0.501	0.1541	Valid
	7	0.408	0.1541	Valid
	8	0.247	0.1541	Valid
	9	0.245	0.1541	Valid
	10	0.373	0.1541	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	1	0.375	0.1541	Valid
	2	0.318	0.1541	Valid
	3	0.464	0.1541	Valid
	4	0.360	0.1541	Valid
	5	0.260	0.1541	Valid
	6	0.403	0.1541	Valid
	7	0.341	0.1541	Valid
	8	0.485	0.1541	Valid
	9	0.332	0.1541	Valid
	10	0.329	0.1541	Valid
	11	0.380	0.1541	Valid
	12	0.287	0.1541	Valid

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
	13	0.357	0.1541	Valid
	14	0.401	0.1541	Valid
	15	0.373	0.1541	Valid
	16	0.506	0.1541	Valid
	17	0.487	0.1541	Valid
	18	0.338	0.1541	Valid
	19	0.416	0.1541	Valid
Motivasi Kerja	1	0.406	0.1541	Valid
	2	0.413	0.1541	Valid
	3	0.486	0.1541	Valid
	4	0.458	0.1541	Valid
	5	0.497	0.1541	Valid
	6	0.565	0.1541	Valid
	7	0.522	0.1541	Valid
	8	0.492	0.1541	Valid
	9	0.464	0.1541	Valid
	10	0.472	0.1541	Valid
	11	0.529	0.1541	Valid
	12	0.529	0.1541	Valid
	13	0.422	0.1541	Valid
	14	0.462	0.1541	Valid

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Berdasarkan tabel di atas, semua item indikator variabel mempunyai r hitung  $>$  r tabel dan item indikator pada masing – masing variabel dinyatakan valid sehingga layak digunakan sebagai alat ukur penelitian.

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan cara pengukuran sekali saja dengan alat ukur bantu SPSS uji statistic *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan *cronbach alpha*  $>$  0.6 (Ghozali, 2012). Adapun hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 11 di bawah ini:

**Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria Tingkat Reliabilitas
Kinerja Karyawan	0.682	Tinggi
Budaya Organisasi	0.638	Tinggi

Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.669	Tinggi
Motivasi Kerja	0.743	Tinggi

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Berdasarkan tabel di atas, semua variabel mempunyai *cronbach's alpha* yang berbeda dan memiliki nilai lebih besar dari 0.6 yang artinya setiap variabel konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Variabel kinerja karyawan dengan *cronbach's alpha* 0.682 dan masuk dalam kategori tinggi. Variabel budaya organisasi dengan *cronbach's alpha* 0.638 dan masuk dalam kategori tinggi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan *cronbach's alpha* 0.669 dan masuk dalam kategori tinggi. Variabel motivasi kerja dengan *cronbach's alpha* 0.743 dan masuk dalam kategori tinggi.

## 2. Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu budaya organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2), serta satu variabel mediasi motivasi kerja (M), kemudian variabel dependen kinerja karyawan (Y). Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang merupakan karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto.

### a. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan untuk jawaban responden variabel budaya organisasi memperoleh tanggapan dari responden sebagai berikut. Untuk mengetahui proporsi agar lebih jelas dapat dilihat pada tabel 12 di bawah ini:

**Tabel 12. Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)**

No	Item Pernyataan	Budaya Organisasi	Nilai Indeks							Kategori	
			STS	TS	KS	N	AS	S	SS		
			1	2	3	4	5	6	7		
1.	Dalam bekerja, saya didorong untuk bertindak cermat		0	0	0	0	0	414	322	105.14	Tinggi
2.	Dalam menyelesaikan tugas saya selalu dituntut untuk tepat waktu		0	0	0	0	5	318	427	107.14	Tinggi
3.	Dalam bekerja saya selalu berorientasi dan fokus pada hasil		0	0	0	0	0	258	504	108.85	Tinggi
4.	Dalam bekerja saya berusaha untuk tidak menumpuk pekerjaan		0	0	0	0	0	228	539	109.57	Tinggi
5.	Dalam bekerja saya selalu mengikuti ketentuan yang berlaku intern di perusahaan		0	0	0	0	0	162	616	111.14	Tinggi
6.	Dalam bekerja saya tidak terpengaruh dengan hal – hal yang		0	0	0	0	0	96	693	112.71	Tinggi

No	Item Pernyataan	Budaya Organisasi	STS	TS	KS	N	AS	S	SS	Nilai Indeks	Kategori
			1	2	3	4	5	6	7		
	sifatnya membawa saya ke arah negatif										
7.	Dalam menjalankan tugas saya selalu menjaga kebersamaan dengan sesama pegawai		0	0	0	0	0	72	721	113.28	Tinggi
8.	Dalam bekerja, semua pegawai saya anggap sebagai rekan yang saling membutuhkan		0	0	0	0	0	48	749	113.85	Tinggi
9.	Dalam bekerja saya berusaha agresif dan ingin yang terbaik		0	0	0	0	0	114	672	112.28	Tinggi
10.	Dalam menjalankan tugas saya ingin membawa nama baik perusahaan		0	0	0	0	0	132	651	111.85	Tinggi
Jumlah										1,105.81	
Rata – rata										110.58	Tinggi

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Tabel di atas menunjukkan bagaimana tanggapan responden terhadap indikator – indikator pada variabel budaya organisasi. Indikator yang

pertama memperoleh nilai indeks 105.14 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedua memperoleh nilai indeks 107.14 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketiga memperoleh nilai indeks 108.85 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keempat memperoleh nilai indeks 109.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kelima memperoleh nilai indeks 111.14 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keenam memperoleh nilai indeks 112.71 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketujuh memperoleh nilai indeks 113.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedelapan memperoleh nilai indeks 113.85 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesembilan memperoleh nilai indeks 112.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesepuluh memperoleh nilai indeks 111.85 dan masuk dalam kategori tinggi. Dari keseluruhan indikator memperoleh nilai indeks rata – rata sebesar 110.58 dan masuk dalam kategori tinggi.

**b. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)**

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan untuk jawaban responden variabel gaya kepemimpinan transformasional memperoleh tanggapan dari responden sebagai berikut. Untuk mengetahui proporsi agar lebih jelas dapat dilihat pada tabel 13 di bawah ini:

**Tabel 13. Jawaban Responden Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)**

No	Item Pernyataan	Gaya Kepemimpinan Transformasional							Nilai Indeks	Kategori
		STS	TS	KS	N	AS	S	SS		
1.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini memiliki daya tarik yang mempengaruhi karyawan untuk mendukung mereka	0	0	0	0	5	228	532	109.28	Tinggi
2.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini memiliki perilaku moral yang membuat dirinya layak untuk menjadi teladan	0	0	0	0	5	198	567	110	Tinggi
3.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini mengaktualisasikan nilai-nilai mereka	0	0	0	0	5	204	560	109.85	Tinggi
4.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu bertindak adil	0	0	0	0	5	222	539	109.42	Tinggi
5.	Pemimpin saya selalu mempertimbangkan implikasi etis dari setiap keputusan	0	0	0	0	5	198	567	110	Tinggi
6.	Pemimpin saya	0	0	0	0	5	216	546	109.57	Tinggi

No	Item Pernyataan	Gaya Kepemimpinan Transformasional							Nilai Indeks	Kategori
		STS	TS	KS	N	AS	S	SS		
		1	2	3	4	5	6	7		
	dapat meyakinkan para karyawan bahwa visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat dicapai									
7.	Pemimpin saya dapat mengkomunik asikan tugas – tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan	0	0	0	0	5	216	546	109.57	Tinggi
8.	Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan mengenai reformasi perusahaan	0	0	0	0	5	204	560	109.85	Tinggi
9.	Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan mengenai standar tinggi perusahaan	0	0	0	0	5	186	581	110.28	Tinggi
10.	Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan melalui pembinaan mental	0	0	0	0	5	198	567	110	Tinggi
11.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu	0	0	0	0	5	186	581	110.28	Tinggi

No	Item Pernyataan								Nilai Indeks	Kategori
		Gaya Kepemimpinan Transformasional	STS	TS	KS	N	AS	S	SS	
			1	2	3	4	5	6	7	
	berupaya memecahkan masalah dari berbagai perspektif									
12.	Pemimpin saya selalu melibatkan bawahan/anggota dalam pengambilan keputusan	0	0	0	0	0	210	560	110	Tinggi
13.	Pemimpin saya selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah secara rasional/logis	0	0	0	0	5	192	574	110.14	Tinggi
14.	Pemimpin saya selalu mengevaluasi hasil kerja karyawan	0	0	0	0	5	174	595	110.57	Tinggi
15.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu bersemangat untuk mendengarkan ide – ide karyawan	0	0	0	0	5	192	574	110.14	Tinggi
16.	Pemimpin saya selalu bersedia untuk meminta saran dari karyawan	0	0	0	0	5	204	560	109.85	Tinggi
17.	Pemimpin saya memperlakukan karyawan	0	0	0	0	0	186	588	110.57	Tinggi

No	Item Pernyataan								Nilai Indeks	Kategori
		STS	TS	KS	N	AS	S	SS		
		1	2	3	4	5	6	7		
	sebagai individu dengan kebutuhan yang berbeda, kemampuan yang berbeda, dan aspirasi yang berbeda									
18.	Pemimpin saya dapat berempati dengan karyawan yang menghadapi kesulitan dalam bekerja	0	0	0	0	5	204	560	109.57	Tinggi
19.	Pemimpin saya selalu memberikan saran penting untuk perkembangan saya	0	0	0	0	0	192	581	110.42	Tinggi
Jumlah									2,089.36	
Rata – rata									109.96	Tinggi

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Tabel di atas menunjukkan bagaimana tanggapan responden terhadap indikator – indikator pada variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Indikator yang pertama memperoleh nilai indeks 109.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedua memperoleh nilai indeks 110.42 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketiga memperoleh nilai indeks 109.85 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keempat memperoleh nilai indeks 109.96 dan masuk dalam kategori tinggi.

Indikator yang kelima memperoleh nilai indeks 110 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keenam memperoleh nilai indeks 109.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketujuh memperoleh nilai indeks 109.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedelapan memperoleh nilai indeks 109.85 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesembilan memperoleh nilai indeks 110.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesepuluh memperoleh nilai indeks 110 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesebelas memperoleh nilai indeks 110.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keduabelas memperoleh nilai indeks 110 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketigabelas memperoleh nilai indeks 110.14 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keempatbelas memperoleh nilai indeks 110.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kelima belas memperoleh nilai indeks 110.14 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keenambelas memperoleh nilai indeks 109.85 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketujuh belas memperoleh nilai indeks 110.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedelapanbelas memperoleh nilai indeks 109.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesembilan belas memperoleh nilai indeks 110.42 dan masuk dalam kategori tinggi. Rata – rata nilai indeks untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 109.96, termasuk dalam kategori tinggi.

### **c. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (M)**

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan untuk jawaban

responden variabel motivasi kerja memperoleh tanggapan dari responden sebagai berikut. Untuk mengetahui proporsi agar lebih jelas dapat dilihat pada tabel 14 di bawah ini:

**Tabel 14. Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi Kerja (M)**

No	Item Pernyataan	Motivasi Kerja	STS	TS	KS	N	AS	S	SS	Nilai Indeks	Kategori
			1	2	3	4	5	6	7		
1.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika mempunyai ruang/tempat/ meja kerja sendiri		0	0	0	0	0	264	497	108.71	Tinggi
2.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada sarana kerja bagi setiap pegawai		0	0	0	0	5	276	476	108.14	Tinggi
3.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada fasilitas kerja setiap pegawai		0	0	0	0	5	294	455	107.71	Tinggi
4.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada keamanan lingkungan kerja pegawai		0	0	0	0	5	276	476	108.14	Tinggi
5.	Dalam bekerja saya merasa		0	0	0	0	5	282	469	108	Tinggi

No	Item Pernyataan	Motivasi Kerja								Nilai Indeks	Kategori
			STS	TS	KS	N	AS	S	SS		
			1	2	3	4	5	6	7		
	nyaman jika ada dukungan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan										
6.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan timbal balik antar pegawai		0	0	0	0	5	294	455	107.71	Tinggi
7.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan baik antar sesama petugas		0	0	0	0	0	318	434	107.42	Tinggi
8.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan baik antara petugas dengan unit kerja terkait		0	0	0	0	5	282	469	108	Tinggi
9.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada insentif atas pekerjaan		0	0	0	0	5	270	483	108.28	Tinggi
10.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada penghargaan		0	0	0	0	5	282	469	108	Tinggi

No	Item Pernyataan	Motivasi Kerja	STS	TS	KS	N	AS	S	SS	Nilai Indeks	Kategori
			1	2	3	4	5	6	7		
pimpinan											
11.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada insentif dari instansi pihak terkait		0	0	0	0	5	270	483	108.28	Tinggi
12.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi identitas petugas		0	0	0	0	5	270	483	108.28	Tinggi
13.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi profesionalisme petugas		0	0	0	0	0	294	462	108	Tinggi
14.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi akuntabilitas petugas		0	0	0	0	5	282	469	108	Tinggi
Jumlah											1,512.67
Rata – rata											108.04
Tinggi											

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Tabel di atas menunjukkan bagaimana tanggapan responden terhadap indikator – indikator pada variabel motivasi kerja. Indikator yang pertama memperoleh nilai indeks 108.71 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedua memperoleh nilai indeks 108.14 dan masuk

dalam kategori tinggi. Indikator yang ketiga memperoleh nilai indeks 107.71 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keempat memperoleh nilai indeks 108.14 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kelima memperoleh nilai indeks 108 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keenam memperoleh nilai indeks 107.71 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketujuh memperoleh nilai indeks 107.42 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedelapan memperoleh nilai indeks 108 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesembilan memperoleh nilai indeks 108.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesepuluh memperoleh nilai indeks 108 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kesebelas memperoleh nilai indeks 108.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keduabelas memperoleh nilai indeks 108.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketigabelas memperoleh nilai indeks 108 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keempatbelas memperoleh nilai indeks 108 dan masuk dalam kategori tinggi. Dari keseluruhan indikator memperoleh nilai indeks rata – rata sebesar 108.04 dan masuk dalam kategori tinggi.

#### **d. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan untuk jawaban responden variabel kinerja karyawan memperoleh tanggapan dari responden sebagai berikut. Untuk mengetahui proporsi agar lebih jelas dapat dilihat pada tabel 15 di bawah ini:

**Tabel 15. Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Item Pernyataan	Kinerja Karyawan	STS	TS	KS	N	AS	S	SS	Nilai Indeks	Kategori
			1	2	3	4	5	6	7		
1.	Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik		0	0	0	0	5	480	238	103.28	Tinggi
2.	Saya mampu melakukan pekerjaan lebih dari satu pekerjaan		0	0	0	0	0	288	469	108.14	Tinggi
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan		0	0	0	0	0	186	588	110.57	Tinggi
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan		0	0	0	0	0	72	721	113.28	Tinggi
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu		0	0	0	0	0	18	784	114.57	Tinggi
6.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan		0	0	0	0	0	12	791	114.71	Tinggi

No	Item Pernyataan	Kinerja Karyawan	STS	TS	KS	N	AS	S	SS	Nilai Indeks	Kategori
			1	2	3	4	5	6	7		
7.	Saya tidak pernah absen dalam bekerja setiap minggunya		0	0	0	0	0	12	791	114.71	Tinggi
8.	Saya selalu bekerja dengan baik dengan rekan kerja		0	0	0	0	0	18	784	114.57	Tinggi
Jumlah										893.83	
Rata – rata										111.72	Tinggi

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Tabel di atas menunjukkan bagaimana tanggapan responden terhadap indikator – indikator pada variabel kinerja karyawan. Indikator yang pertama memperoleh nilai indeks 103.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedua memperoleh nilai indeks 108.14 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketiga memperoleh nilai indeks 110.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keempat memperoleh nilai indeks 113.28 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kelima memperoleh nilai indeks 114.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang keenam memperoleh nilai indeks 114.71 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang ketujuh memperoleh nilai indeks 114.71 dan masuk dalam kategori tinggi. Indikator yang kedelapan memperoleh nilai indeks 114.57 dan masuk dalam kategori tinggi. Dari keseluruhan indikator memperoleh nilai indeks rata – rata sebesar 111.72 dan masuk dalam kategori tinggi.

### 3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis data dilakukan dengan menggunakan alat bantu SPSS 25 for Windows. Terdapat 4 variabel yang terdiri dari 2 (Dua) variabel independen yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, 1 (Satu) variabel mediasi yaitu motivasi kerja dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Maka rumus yang digunakan dalam analisis regresi linear berganda terdapat beberapa model persamaan, antara lain:

$$MK = \alpha + \beta_1 BO + \beta_2 KT + e$$

$$KK = \alpha + \beta_1 BO + \beta_2 KT + \beta_3 MK + e$$

Keterangan :

KK : Kinerja Karyawan

$\alpha$  : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  : Koefisien Regresi

BO : Budaya Organisasi

KT : Gaya Kepemimpinan Transformasional

MK : Motivasi Kerja

e : Standar eror

**Tabel 16. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan 1 (X1,X2→M)**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	Std. Error	t hitung	Sig. T
BO→MK	30.055	0.534	0.153	3.501	0.001
KT→MK	30.055	0.205	0.089	2.292	0.024

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Berdasarkan tabel 16 pengujian model regresi di atas, terdapat model persamaan yang pertama menyatakan pengaruh budaya organisasi (BO) dan gaya kepemimpinan transformasional (KT) terhadap motivasi kerja (MK)

diperoleh nilai ( $MK = 30.055 + 0.534 (BO) + 0.205 (KT) + e$ ).

**Tabel 17. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan 2 (X1,X2,M→Y)**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	Std. Error	t hitung	Sig. T
$BO \rightarrow KK$	21.201	0.218	0.064	3.432	0.001
$KT \rightarrow KK$	21.201	0.072	0.036	1.996	0.048
$MK \rightarrow KK$	21.201	0.101	0.037	2.705	0.008

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Berdasarkan tabel 17 pengujian model regresi di atas, model persamaan yang kedua menyatakan pengaruh budaya organisasi (BO), gaya kepemimpinan transformasional (KT) dan motivasi kerja (MK) terhadap kinerja karyawan (KK) diperoleh nilai ( $KK = 21.201 + 0.218 (BO) + 0.072 (KT) + 0.101 (MK) + e$ )

Berdasarkan persamaan tersebut diketahui bahwa:

1) Persamaan 1

a) Nilai koefisien budaya organisasi (BO) sebesar 0.534 yang berarti apabila budaya organisasi meningkat satu satuan maka motivasi kerja akan meningkat 0.534 satuan.

b) Nilai koefisien gaya kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 0.205 yang berarti apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan maka motivasi kerja akan meningkat 0.205 satuan.

2) Persamaan 2

a) Nilai koefisien budaya organisasi (BO) sebesar 0.218 yang berarti apabila budaya organisasi meningkat satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0.218 satuan.

b) Nilai koefisien gaya kepemimpinan transformasional (KT) sebesar

0.072 yang berarti apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0.072 satuan.

- c) Nilai koefisien motivasi kerja (MK) sebesar 0.101 yang berarti apabila motivasi kerja meningkat satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0.101 satuan.

#### a. Uji T

Uji T digunakan untuk menguji variabel independen yang terdiri dari dimensi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

- 1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil statistik uji t variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung  $3.432 > 1.658$  t tabel dengan tingkat signifikansi 0.001 lebih kecil dari 0.05 ( $0.001 \leq 0.05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.218 maka variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga **hipotesis pertama diterima**.

- 2) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil statistik uji t variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung  $1.996 > 1.658$  t tabel dengan tingkat signifikansi 0.048 lebih kecil dari 0.05

( $0.048 \leq 0.05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.072 maka variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga **hipotesis kedua diterima.**

3) Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

Hasil statistik uji t variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung  $3.501 > 1.658$  t tabel dengan tingkat signifikansi 0.001 lebih kecil dari 0.05 ( $0.001 \leq 0.05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.534 maka variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga **hipotesis ketiga diterima.**

4) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

Hasil statistik uji t variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung  $2.292 > 1.658$  t tabel dengan tingkat signifikansi 0.024 lebih kecil dari 0.05 ( $0.024 \leq 0.05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.205 maka variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga **hipotesis keempat diterima.**

5) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil statistik uji t variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung  $2.705 > 1.658$  t tabel dengan tingkat signifikansi 0.008 lebih kecil dari 0.05 ( $0.008 \leq 0.05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.101 maka variabel motivasi

kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga **hipotesis kelima diterima.**

### b. Uji Sobel

Hipotesis keenam dan ketujuh dengan uji sobel, sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Keterangan :

Sab : Besarnya standar eror berpengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (M)

b : Jalur variabel mediasi (M) dengan variabel dependen (Y)

Sa : Standar eror koefisien a

Sb : Standar eror koefisien b

6) Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan t hitung melalui *Sobel Test Calculator* diperoleh nilai t hitung sebesar  $2.1501924 > 1.658$  t tabel , sehingga nilai sobel lebih besar dari t tabel dan memiliki nilai signifikansi *One – tailed*  $0.015770 \leq 0.05$  dan nilai signifikansi *Two – tailed*  $0.031540 \leq 0.05$  maka motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga **hipotesis keenam diterima.**

- 7) Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan t hitung melalui *Sobel Test Calculator* diperoleh nilai t hitung sebesar  $1.76039540 > 1.658$  t tabel , sehingga nilai sobel lebih besar dari t tabel dan memiliki nilai signifikansi *One – tailed*  $0.03917039 \leq 0.05$  dan nilai signifikansi *Two – tailed*  $0.07834079 > 0.05$  maka motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga **hipotesis ketujuh diterima.**

#### c. Uji F

**Tabel 18. Hasil Uji F Persamaan 1 (X1,X2→M)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Regression</i>	241.061	2	120.531	12.303	0.000
<i>Residual</i>	1097.234	112	9.797		

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Uji statistik F didapat F hitung sebesar 12.303 dan signifikansi 0.000. Karena F hitung lebih besar dari F tabel (3.07) dan angka signifikansi lebih kecil dari 0.05 maka model regresi yang digunakan dinyatakan *fit*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara bersama – sama terhadap motivasi kerja.

**Tabel 19. Hasil Uji F Persamaan 2 (X1,X2,M→Y)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Regression</i>	69.362	3	23.121	15.058	0.000
<i>Residual</i>	170.429	111	1.535		

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Uji statistik F didapat F hitung sebesar 15.058 dan signifikansi

0.000. Karena  $F$  hitung lebih besar dari  $F$  tabel (3.07) dan angka signifikansi lebih kecil dari 0.05 maka model regresi yang digunakan dinyatakan *fit*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan.

#### **d. Koefisien Determinasi (*R-Square*)**

Koefisien determinasi adalah besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Adapun hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada hasil regresi linear berganda dengan melihat *R-square* berikut ini:

**Tabel 20. Hasil Uji R-Square Persamaan 1 (X1,X2→M)**

Persamaan	<i>R-Square</i>
Model	X1,X2→M
Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)	

Tabel di atas menunjukkan besarnya variasi yang dijelaskan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar 0.180. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 18%, sedangkan sisanya sebesar 82% ditentukan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 21. Hasil Uji R-Square Persamaan 2 (X1,X2,M→Y)**

Persamaan	<i>R-Square</i>
Model	X1,X2,M→Y
Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)	

Tabel di atas menunjukkan besarnya variasi yang dijelaskan budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan sebesar 0.289. Hal ini berarti bahwa variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebesar 28.9%, sedangkan sisanya sebesar 71.1% ditentukan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Salah satu cara untuk menguji kenormalan adalah dengan menggunakan uji sampel *Kolmogorov-Smirnov Test* dalam aplikasi SPSS. Kurva terstandarisasi dikatakan menyebar dengan normal apabila nilai Kolmogorov Test  $Z \leq Z$  tabel atau nilai  $\text{asymp. sig. (2-tailed)} > \alpha$  (Suliyanto, 2011). Berikut hasil uji normalitas melalui one sample Kolmogorov-smirnov

**Tabel 22. Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov* Persamaan 1 (X1,X2→M)**

	<i>Standardized Residual</i>
<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	0.082
Asymp. Sig. (2 tailed)	0.053

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai Asymp. Sig. (2-Tailed) adalah 0.053 di atas nilai signifikansi 0.05 yang berarti variabel residual berdistribusi normal sehingga penelitian layak untuk dilanjutkan. Sedangkan uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik (terlampir) yaitu dengan uji normal P-Plot hasilnya dapat dilihat tampilan

normal *probability plot regression standardized* dapat dilihat bahwa titik – titik menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi layak digunakan.

**Tabel 23. Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov* Persamaan 2**

**(X1,X2,M→Y)**

	<i>Standardized Residual</i>
<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	0.056
Asymp. Sig. (2 tailed)	0.200

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai Asymp. Sig. (2-Tailed) adalah 0.200 di atas nilai signifikansi 0.05 yang berarti variabel residual berdistribusi normal sehingga penelitian layak untuk dilanjutkan.

Sedangkan uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik (terlampir) yaitu dengan uji normal P-Plot hasilnya dapat dilihat tampilan normal *probability plot regression standardized* dapat dilihat bahwa titik – titik menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi layak digunakan.

### **b. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain.

**Tabel 24. Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1 (X1,X2→M)**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Budaya organisasi	0.741	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Gaya kepemimpinan transformasional	0.413	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Dari uji glejser yang terlihat pada tabel di atas, diketahui bahwa semua variabel bebas yang digunakan berpengaruh positif terhadap variabel terikat absolut residual dengan tingkat signifikansi dari masing – masing variabel bebas tersebut lebih besar dari 5% (0.05).

**Tabel 25. Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2 (X1,X2,M→Y)**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Budaya organisasi	0.634	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Gaya kepemimpinan transformasional	0.186	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Motivasi kerja	0.742	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Dari uji glejser yang terlihat pada tabel di atas, diketahui bahwa semua variabel bebas yang digunakan berpengaruh positif terhadap variabel terikat absolut residual dengan tingkat signifikansi dari masing – masing variabel bebas tersebut lebih besar dari 5% (0.05). Sehingga dapat disimpulkan tidak ada heteroskedastisitas dalam persamaan regresi.

### c. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah variabel – variabel yang terdapat dalam model regresi memiliki korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dapat dikatakan model regresi tersebut terdapat masalah multikolinearitas. Ada atau tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan VIF lebih dari 10, maka dalam model regresi tidak ada multikolinearitas. Untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 26. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1 (X1,X2→M)**

Model	Collinearity Tolerance	Statistic VIF	Keterangan
Budaya organisasi	0.909	1.100	Tidak ada multikolinearitas
Gaya kepemimpinan transformasional	0.909	1.100	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai tolerance di atas 0,01 dan nilai VIF di bawah 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 27. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2 (X1,X2,M→Y)**

Model	Collinearity Tolerance	Statistic VIF	Keterangan
Budaya organisasi	0.819	1.221	Tidak ada multikolinearitas
Gaya kepemimpinan transformasional	0.868	1.152	Tidak ada multikolinearitas
Motivasi kerja	0.820	1.220	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data Primer (Diolah Penulis)

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai tolerance di atas 0,01 dan nilai VIF di bawah 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

## 5. Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pembahasan dari masing – masing hipotesis disajikan sebagai berikut:

### a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian regresi dan uji statistik, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto merasakan adanya budaya organisasi yang benar – benar dikelola dengan baik sebagai alat manajemen sehingga berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, produktif dan dedikatif. Selain itu, karyawan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto dalam bekerjanya memang didorong untuk bertindak cermat, selalu menyelesaikan tugas tepat waktu dan tidak suka menumpuk pekerjaan sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawannya yang meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sarumaha (2022), Jufrizen & Rahmadhani (2020) dan Dirgantara & Hersona (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan budaya organisasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti apabila penerapan budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat dan apabila variabel budaya organisasi dihilangkan maka kinerja karyawan akan menurun. Sejalan dengan teori atribusi yang dijelaskan oleh Maurice, menyatakan bahwa dua kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seorang karyawan dalam menentukan kinerjanya terdiri dari atribusi yang bersifat internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat – sifat orang dan atribusi yang bersifat external (*situasional*) yaitu faktor yang dapat

dihubungkan dengan lingkungan seseorang (Nugroho, 2019). Teori tersebut menjelaskan bahwa kinerja tiap individu karyawan dipengaruhi oleh faktor kebiasaan sikap dan perilaku karyawan itu sendiri, sehingga dengan adanya kebiasaan atau budaya sikap dan perilaku positif yang dilakukan akan meningkatkan dan mempengaruhi kinerja karyawannya.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian regresi dan uji statistik, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya peran seorang *Vice President* (pimpinan perusahaan) yang memberikan arahan dan turut andil langsung mulai dari penyampaian motivasi, target kerja dan kiat – kiat untuk mencapai target kerja yang sekaligus merupakan bentuk figur dan contoh seorang pemimpin yang berpengaruh positif dan baik sehingga akan menggerakkan dan mempengaruhi para karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto dalam meningkatkan kinerja karyawannya juga. Selain itu, para pemimpin di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto juga memang benar – benar menjadi teladan yang baik bagi karyawannya, selalu bertindak adil dan selalu memotivasi serta meyakinkan karyawan bahwa visi, misi dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anindita et al. (2022), Rivai (2020), Nugroho (2019) dan Kayan & Susanto (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ketika pemimpin transformasional mampu mengubah kesadaran dengan memecahkan persoalan lama dengan cara – cara baru dan mampu memotivasi dan membujuk para karyawannya sehingga berupaya ekstra demi arah pencapaian perusahaan yang lebih baik tentu kinerja karyawan juga dapat meningkat dengan baik. Sebaliknya, ketika semakin rendah upaya pemimpin transformasional dan tidak mampu serta tidak turut andil secara profesional dalam mendorong dan memotivasi karyawan maka semakin rendah juga tingkat kinerja karyawan. Sejalan dengan teori yang dijelaskan Marpaung & Darmawan (2022) dalam penelitiannya tentang *Great Man Theory* atau teori orang hebat oleh Thomas Carlyle. *Great Man Theory* mengatakan bahwa sifat pemimpin yang dimiliki seorang pemimpin adalah sifat bawaan dari lahir yang diberkahi dengan potensi hebat seperti kecerdasan, karismatik, rasa percaya diri dan keterampilan sosial untuk menjadi pemimpin tanpa melalui pendidikan ataupun pelatihan khusus. Sifat hebat seorang pemimpin muncul ketika mengatasi sebuah masalah dan menghadapi rintangan – rintangan dalam situasi tertentu, maka dari itu pemimpin yang hebat sangat dibutuhkan oleh para bawahannya. Teori ini menjelaskan bahwa dengan sifat positif yang dimiliki seorang pemimpin dalam mengatasi masalah, kecerdasan dan keterampilan sosial akan mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan.

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian regresi dan uji statistik, penelitian ini

menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan *Management Walkthrough* yang rutin dilakukan baik pemimpin maupun karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto memberikan pengaruh yang baik dan mendorong semangat serta motivasi karyawannya dalam melakukan pekerjaan dan menyelesaikan tanggung jawabnya. Selain itu, karyawan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto berarti memang selalu menjaga kebersamaan dengan sesama karyawan, selalu menjaga nama baik perusahaan dalam menjalankan tugasnya dan dalam bekerja, karyawan tidak terpengaruh dengan hal – hal yang sifatnya membawa karyawan ke arah yang negatif.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ernawati et al. (2022), Sutoro (2020) dan Putra et al. (2021) membuktikan adanya hubungan budaya organisasi yang berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Suatu tatanan atau sistem positif yang diikuti anggota organisasi sebagai ciri khas organisasi tersebut merupakan kebiasaan baik dan positif sehingga mampu memperkuat motivasi kerja yang dimiliki anggota organisasi. Motivasi sangatlah penting bagi perusahaan karena untuk dapat mewujudkan visi perusahaan diperlukan motivasi yang tinggi dari setiap karyawan. Untuk memastikan bahwa karyawan dapat memahami langkah – langkah yang diambil, perusahaan memotivasi karyawannya dengan cara memberikan arahan tertentu kepada karyawan dalam mengambil langkah – langkah yang

diperlukan. Oleh karena itu, semakin baik dan kuat budaya organisasi yang ada maka motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan meningkat dan tinggi juga dalam bekerja. Sejalan dalam penelitian Ernawati et al. (2022) yang menjelaskan teori motivasi hygiene dua faktor (faktor intrinsik dan ekstrinsik) yang dikembangkan Frederick Herzberg, dalam penelitiannya terdapat 10 faktor pemeliharaan (hygiene), yaitu 1) Kebijakan dan administrasi, 2) Supervisi teknisi, 3) Hubungan pribadi dengan supervisor, 4) Hubungan pribadi dengan teman sejawat, 5) Hubungan pribadi dengan bawahan, 6) Gaji, 7) Keamanan kerja, 8) Kehidupan pribadi, 9) Kondisi kerja, 10) Status. Menurut teori Herzberg, faktor ini sangat vital yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum karyawan dimotivasi. Teori tersebut mengatakan bahwa terpenuhinya faktor – faktor pemeliharaan yang terus dilakukan dan menjadi suatu kebiasaan (budaya) positif akan meningkatkan dan mempengaruhi motivasi pada diri karyawan dalam bekerja.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian regresi dan uji statistik, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya peran pemimpin perusahaan yang mampu membawa perubahan positif, menyelesaikan masalah dengan cara – cara baru dan pemimpin yang selalu memotivasi karyawannya memberikan dampak yang baik, mendorong semangat kerja karyawan dan mendorong motivasi pada

setiap individu karyawannya untuk bekerja lebih baik dan meningkat. Selain itu, para pemimpin di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto benar – benar dapat mengkomunikasikan dengan baik tugas – tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan dan pemimpin perusahaan selalu memotivasi karyawan dengan baik, mulai dari reformasi perusahaan, visi dan misi perusahaan sampai standar perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Mone & Nuryadin (2021) dan Siregar et al. (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional cenderung berusaha untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata dengan memotivasi dan memberdayakan fungsi serta peran karyawan. Selain itu, pemimpin transformasional juga mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menaruh perhatian pada perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya dan menstimulasi bawahannya dengan cara yang intelektual sehingga motivasi kerja timbul dan meningkat dengan mendorong dan mengarahkan kemajuan perilaku bawahannya. Sejalan dengan Marpaung & Darmawan (2022) dalam penelitiannya tentang *Path Goal Theory* atau teori model arah tujuan yang ditulis dan dikembangkan oleh House & Mitchell menjelaskan bahwa seorang pemimpin dianggap efektif jika mampu memberikan motivasi, pengarahan dan bantuan untuk pencapaian tujuan bekerja para pengikutnya. Menurut teori ini bawahannya sangat bergantung kepada

pemimpin mereka dalam mengatasi masalah dan hambatan yang dihadapi dalam bekerja untuk mencapai tujuan. Dari teori ini dapat memunculkan persepsi para karyawan bahwa dengan kerja keras dan bantuan pimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan. Teori ini menjelaskan bahwa meningkatnya motivasi pada tiap individu karyawan tergantung pada cara pemimpin dalam memberikan dorongan kepada karyawannya, sehingga dengan pemimpin mampu memberikan dorongan, perubahan dan mengatasi masalah dengan cara – cara baru akan meningkatkan dan mempengaruhi motivasi bahkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya dalam bekerja.

#### e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian regresi dan uji statistik, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto secara langsung akan mempengaruhi kinerjanya dalam menyelesaikan tanggung jawab dan tugasnya. Karena dengan semakin meningkatnya semangat, motivasi dan muncul dorongan dalam diri individu karyawan dalam bekerja maka pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab juga akan cepat selesai serta tujuan perusahaan akan tercapai. Selain itu, karyawan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto benar – benar merasa nyaman dalam bekerjanya karena mempunyai ruang/tempat/meja sendiri, sarana dan fasilitasnya memang ada, tidak hanya itu kebutuhan yang lain juga benar – benar memang ada dan terpenuhi sehingga hal tersebut mampu

mendorong motivasi dan semangat karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan Kurniawan & Al Rizki (2022), Arisanti et al. (2019) dan Febrina & Prawira (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan motivasi pekerja berawal dari dorongan, kebutuhan dan keinginan untuk bertindak demi tercapainya suatu kebutuhan dan tujuan yang menandakan seberapa kuat usaha, kesediaan, intensitas dan dorongannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada bagaimana merangsang motivasi karyawan dalam bekerja. Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan karena motivasi kerja tersebut merupakan suatu dorongan yang mampu membuat karyawan lebih semangat bekerja dan memiliki kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan pernyataan Anwar (2004) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana semakin tinggi motivasi kerja pegawai tentunya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Teori motivasi oleh Maslow juga mendukung penelitian ini, yang berpendapat bahwa seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam – macam kebutuhan. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan. Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam – macam kebutuhan. Maslow berpendapat,

kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Hierarki kebutuhan Maslow mengelompokkan kebutuhan menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Jadi, jika kebutuhan atau motivasi dapat terpenuhi (tinggi) maka kinerja karyawan juga tinggi Said et al. (2023) dan (Kharis, 2015). Teori tersebut menjelaskan bahwa ketika 5 (lima) kebutuhan terpenuhi maka motivasi pada tiap individu karyawan akan terdorong dan muncul sehingga semangat dan motivasi karyawan dalam bekerja juga akan meningkat, pekerjaan menjadi cepat selesai dan tujuan perusahaan akan tercapai.

f. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *Sobel Test*, motivasi kerja mampu memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto dipengaruhi oleh budaya organisasi dan dimediasi oleh motivasi kerja. Selain itu, dengan adanya praktek budaya organisasi yang positif di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto seperti budaya organisasi “AKHLAK”, Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan Management Walkthrough yang memang benar dilakukan secara rutin dan dikelola dengan baik oleh perusahaan dan karyawan sehingga muncul dan menciptakan dorongan, motivasi dan semangat untuk bekerja lebih giat, ulet dan rajin yang akhirnya peningkatan kinerja karyawan dan

tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal tersebut juga merupakan motivasi kerja yang baik, yang diciptakan dan dihasilkan dari sebuah adanya budaya organisasi yang positif sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dan sekaligus meningkatkan pencapaian pendapatan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan Said et al. (2023) dan Iis & Yanita (2021) yang membuktikan bahwa melalui peran motivasi kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menjelaskan apabila budaya organisasi dapat dilakukan dengan baik, maka akan memberikan pengaruh baik dan positif dalam meningkatkan motivasi kerja yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan juga. Jika budaya organisasi positif tercipta dengan baik dan mendorong semangat karyawan dalam bekerja, maka karyawan akan termotivasi dan semangat untuk bekerja lebih meningkat. Motivasi kerja akan menciptakan dan menumbuhkan semangat sehingga termotivasi dan tumbuh suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu, maka dari itu motivasi kerja sangat diperlukan bagi setiap individu dalam bekerja. Searah dengan teori dalam penelitian yang dilakukan Dandu (2019) teori *organizational culture fundamental* yang dikemukakan oleh Algerrow menjelaskan bahwa organisasi yang maju dan modern memiliki filosofi fundamental yang mengikat setiap anggota organisasi dan memiliki nilai perekat budaya dalam memajukan organisasi atau perusahaan. Teori tersebut menjelaskan bahwa ketika karyawan

menerapkan dan melakukan nilai – nilai dari budaya (kebiasaan) organisasi dengan baik maka akan meningkatkan motivasi pada tiap individu karyawan dalam bekerja, karyawan akan semangat dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perusahaan dapat maju dan berkembang dengan baik.

g. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *Sobel Test* membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara penuh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan dimediasi oleh motivasi kerja. Selain itu, Karyawan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto benar – benar merasakan adanya peran seorang pemimpin dan adanya kepemimpinan yang positif ketika Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan *Management Walkthrough* yang rutin dilakukan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto, dengan peran seorang *Vice President* yang memberikan arahan dan turut andil langsung mulai dari penyampaian motivasi, target kerja dan kiat – kiat untuk mencapai target kerja merupakan bentuk figur dan contoh seorang pemimpin yang berpengaruh positif dan baik sehingga akan menggerakkan dan memunculkan dorongan, semangat dan motivasi di dalam diri individu karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya, sehingga hal tersebut

mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawannya di dalam perusahaan. Dengan demikian motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, karyawan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto memang merasa nyaman karena adanya hubungan baik dan timbal balik yang positif, baik itu antara sesama karyawan maupun petugas unit kerja terkait bahkan hubungan baik antara pemimpin perusahaan dengan karyawannya, dari hal tersebut adanya motivasi kerja baik itu di dalam diri individu masing – masing karyawan maupun diberikannya support dari pemimpin perusahaan sangatlah penting dalam kinerja seseorang ketika bekerja karena dengan karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, semangat dan loyal dalam bekerja akan timbul dorongan dan kemauan yang tinggi dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga, tujuan dan pencapaian perusahaan/organisasi akan berhasil dicapai dengan baik yang disebabkan kinerja karyawan yang berkualitas dan juga meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Simatupang (2021) dan Martha et al. (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi dan menjadi perantara yang baik dari pengaruh hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adanya peran motivasi/support dalam kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin perusahaan terhadap karyawan tentu akan mengubah baik cara pandang dalam menyelesaikan tantangan dan adanya perubahan kesadaran dalam diri ketika pemimpin

menjadi panutan dan figur bagi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan menjadi lebih meningkat dan stabil serta karyawan akan termotivasi dan memiliki semangat yang kuat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Searah dengan *Theory of reasoned action* (TRA) yang dikemukakan oleh Fishbein & Ajzen bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin merupakan sikap (*attitude*) untuk membentuk dan meningkatkan motivasi kerja (*intention*) yang nantinya menghasilkan hasil akhir berupa kinerja karyawan (*behavior*). Teori ini menjelaskan bahwa untuk membentuk dan meningkatkan motivasi kerja (*intention*) pada tiap individu dalam bekerja yang nantinya akan menghasilkan tujuan akhir berupa kinerja karyawan tergantung pada sikap (*attitude*) dan cara pemimpin perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan terkait dengan peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto merasakan adanya budaya organisasi yang benar – benar dikelola dengan baik sebagai alat manajemen sehingga berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, produktif dan dedikatif.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya peran seorang *Vice President* (pemimpin perusahaan) yang memberikan arahan dan turut andil langsung mulai dari penyampaian motivasi, target kerja dan kiat – kiat untuk mencapai target kerja yang sekaligus merupakan bentuk figur dan contoh seorang pemimpin yang berpengaruh positif dan baik sehingga akan menggerakkan dan mempengaruhi para karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto dalam meningkatkan kinerja karyawannya juga.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan *Management Walkthrough* yang rutin dilakukan baik pemimpin maupun

karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto memberikan pengaruh yang baik dan mendorong semangat serta motivasi karyawannya dalam melakukan pekerjaan dan menyelesaikan tanggung jawabnya.

4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya peran pemimpin perusahaan yang mampu membawa perubahan positif, menyelesaikan masalah dengan cara – cara baru dan pemimpin yang selalu memotivasi karyawannya memberikan dampak yang baik, mendorong semangat kerja karyawan dan mendorong motivasi pada setiap individu karyawannya untuk bekerja lebih baik dan meningkat.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto secara langsung akan mempengaruhi kinerjanya dalam menyelesaikan tanggung jawab dan tugasnya. Karena dengan semakin meningkatnya semangat, motivasi dan muncul dorongan dalam diri individu karyawan dalam bekerja maka pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab juga akan cepat selesai serta tujuan perusahaan akan tercapai.
6. Motivasi kerja mampu memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto dipengaruhi oleh budaya organisasi dan dimediasi oleh motivasi kerja. Selain itu, dengan adanya praktik budaya organisasi yang positif di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto seperti budaya organisasi “AKHLAK”, Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan Management Walkthrough yang memang benar

dilakukan secara rutin dan dikelola dengan baik oleh perusahaan dan karyawan sehingga muncul dan menciptakan dorongan, motivasi dan semangat untuk bekerja lebih giat, ulet dan rajin yang akhirnya peningkatan kinerja karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal tersebut juga merupakan motivasi kerja yang baik, yang diciptakan dan dihasilkan dari sebuah adanya budaya organisasi yang positif sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dan sekaligus meningkatkan pencapaian pendapatan perusahaan.

7. Motivasi kerja mampu memediasi secara penuh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan dimediasi oleh motivasi kerja. Selain itu, Karyawan di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto benar – benar merasakan adanya peran seorang pemimpin dan adanya kepemimpinan yang positif ketika Apel Gelar Pasukan Pengamanan Nataru dan *Management Walkthrough* yang rutin dilakukan PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto, dengan peran seorang *Vice President* yang memberikan arahan dan turut andil langsung mulai dari penyampaian motivasi, target kerja dan kiat – kiat untuk mencapai target kerja merupakan bentuk figur dan contoh seorang pemimpin yang berpengaruh positif dan baik sehingga akan menggerakkan dan memunculkan dorongan, semangat dan motivasi di dalam diri individu karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya, sehingga hal tersebut mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawannya di dalam

perusahaan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian terdapat beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

### 1. Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Purwokerto

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dijelaskan sebelumnya pengelolaan sumber daya manusia di PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto sudah cukup baik, namun masih tetap harus dipertahankan dan ditingkatkan. Manajemen PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto harus tetap berusaha mendorong karyawan untuk lebih fokus pada pekerjaan, membuat karyawan lebih bekerja keras dalam melakukan tugasnya. Kinerja karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional harus selalu ditingkatkan dan diperhatikan melalui adopsi indikator – indikator budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dengan sendirinya. Selain itu, karena dari hasil penelitian ini budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh baik bagi kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan lebih mudah apabila manajemen PT KAI (Persero) DAOP V Purwokerto juga meningkatkan motivasi kerja karena dalam penelitian ini telah terbukti motivasi kerja memiliki peran dan solusi yang baik sebagai mediator antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

## 2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini telah terbukti mampu menjawab pertanyaan dan praduga bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Namun, karena nilai *R-Square* dalam penelitian ini masih sangat rendah yaitu pada persamaan 1 nilai *R-Square* budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi hanya sebesar 18%, sedangkan sisanya sebesar 82% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selain itu, pada persamaan 2 nilai *R-Square* budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 28.9%, sedangkan sisanya sebesar 71.1% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan nilai *R-Square* tersebut untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan atau mengidentifikasi variabel independen lain yang belum diteliti pada penelitian ini dan lebih beragam serta bervariasi lagi seperti variabel budaya organisasi yang spesifik yaitu budaya organisasi “AKHLAK” sebagai salah satu bahan referensi karena budaya organisasi tersebut lebih fokus dan salah satu budaya organisasi yang dimiliki Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sehingga dengan budaya yang baik di dalam suatu perusahaan akan menggerakan sikap dan perilaku karyawannya. Lebih lanjut, variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi kembali dengan menambahkan variabel gaya kepemimpinan transaksional atau dengan variabel kepemimpinan agar masing – masing indikator lebih bervariatif, karena dengan pimpinan mempunyai sikap dan karakter yang

baik, mengayomi dan mampu menjalin hubungan baik dengan karyawan dalam bekerja akan membawa perubahan yang lebih baik. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengidentifikasi variabel mediasi lain seperti variabel mediasi kepuasan pelayanan, *key performance indicator* (KPI) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai mediator dan solusi yang tepat sehingga tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dari hal tersebut, dengan adanya variabel independen dan variabel mediasi yang lebih spesifik dan bervariatif sehingga dapat memunculkan penelitian – penelitian terkait dengan teknik analisis serta sampel yang digunakan.

Berdasarkan hasil data skala likert 1–7 dan hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini rata – rata nilai indeks jawaban responden dalam kategori tinggi, sehingga menunjukkan perbedaan hasil antara latar belakang masalah dengan hasil pengujian dalam penelitian. Dimana rata – rata skala likert jawaban responden dalam penelitian ini adalah 5, 6 dan 7 yang menunjukkan skala agak setuju, setuju dan sangat setuju. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat membuat dan menambahkan skala likert yang lebih bervariatif seperti skala likert 1–10 sehingga hasil data kuesioner dan hasil analisis deskriptif lebih berskala yang dapat menunjukkan tingkat persetujuan dalam mengukur sikap dan pendapat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abas, N. I., Sri, H., Sawitri, R., & Puspawati, D. (2019). Transformational leadership, job performance, and organizational citizenship behavior: mediating role of work engagement. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 2(4), 363–376. <https://doi.org/10.9259/sijdeb.v2i4.363-376>
- Ade, A. S. G., Widjajani, S., & Utomo, A. S. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan BMT Binamas Purworejo). *Jurnal Sinar Manajemen*, 9(3), 441–449.
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47–62. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- Anam, C., & Suyoto. (2021). The effect of “akhlak” organizational culture on employee performance with job satisfaction as intervening variable at Semen Gresik Hospital. *Journal Universitas Muhammadiyah Gresik Engineering, Social Science, and Health International Conference (UMGESHIC)*, 1(2), 376. <https://doi.org/10.30587/umgeshic.v1i2.3408>
- Anindita, N., Effendy, S., & Ritonga, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(3), 1780–1790.

- <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i3.950>
- Anwar, P. M. (2004). Manajemen sumber daya perusahaan. Cetakan Kelima. *Bandung : Remaja Rosdakarya.*
- Aras, A., Sjarlis, S., & Hidayat, M. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi dengan teknologi sebagai variabel moderating terhadap kinerja. *Cash Flow Jurnal Manajemen*, 1(1), 106–118.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizien. (2019). Effect of compensation and discipline on employee performance. *Proceedings of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)*, 263–276.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101–118. <https://doi.org/10.30737/jimek.v2i1.427>
- Asmawiyah, Mukhtar, A., & Nurjaya. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 388–401.
- Dandu, S. (2019). Pengaruh rekrutmen, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 1(2), 104–118. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/massaro/article/view/760>
- Dermawan, L. (2022). “Nataru, jumlah penumpang KA di Daop 5 Purwokerto

- naik 240%”. *mediaindonesia.com*  
<https://mediaindonesia.com/nusantara/546404/nataru-jumlah-penumpang-ka-di-daop-5-purwokerto-naik-240>
- Dirgantara, G., & Hersona GW, S. (2022). Implikasi budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank Bri Karawang. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1), 1.  
<https://doi.org/10.31602/atd.v6i1.4492>
- Ernawati, F. Y., Zulkifli, Z., & Basri, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Kenkyo Foods Tech Industry Semarang Tahun 2020. 14(1), 147–163.  
<https://doi.org/10.33747>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534.  
<https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Febrina, R., & Prawira, A. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Pasaman. *Jurnal PPKn & Hukum*, 14(1), 83–103.
- Firmansyah, N. A., & Maria, V. (2022). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. The Univenus Serang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(12), 3841–3848.
- Ferdinand, A. (2014). Metode penelitian manajemen : Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen. Universitas

Diponegoro, Semarang.

Ghozali, I. (2012). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 20 (Edisi keenam). Semarang : Universitas Diponegoro.

Hartati, Y., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2020). Pengaruh kompetensi, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indotirta Suaka. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 294–306.

<https://doi.org/10.15797/concom.2019..23.009>

Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *In Prosiding Seminar Nasional USM*, 2(1), 134–147. <https://doi.org/10.32832/inovator.v9i1.3014>

Iis, E. Y., & Yanita, Y. (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>

Jufrizien, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>

Kayan, M. F., & Susanto, A. H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT MNC Networks. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 2(3), 60–67.

Kharis, I. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada

- karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Journal of the American Health Information Management Association*, 77(1), 1–9.
- Khasanah, A. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bama Berita Sarana Televisi (BBS TV Surabaya). *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 1(2), 141–153. <https://ejournal.feunhasy.ac.id/bima>
- Khoiri, M., & Oktavia, N. R. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Badan Pengawas Pemilu Kota Administrasi Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi*, 19(01), 80–98. <https://doi.org/10.21009/jimd.v19i01.12954>
- Kurniawan, I. S., & Al Rizki, F. (2022). Pengaruh stres kerja, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. *Jurnal Sosial Sains*, 2(1), 104–110. <https://doi.org/10.36418/sosains.v2i1.316>
- Ma’arif, Y. I. (2022). Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada percetakan buku CV. Angkasa Solo. (*Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta*).
- Mahmudi (2019). *Manajemen Sektor Publik*. UPP STIM YKPN
- Marpaung, A. P. & Darmawan, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 21–32. <https://doi.org/10.30871/jama.v6i1.3960>
- Martha, A. R., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). Pengaruh gaya

- kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 1–13.
- Mone, H. D. R., & Nuryadin, R. (2021). Pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan CV.Heartwarmer Accessories & Gifts. *Prosiding Seminar Sosial Politik, Bisnis, Akuntansi Dan Teknik (SoBAT)*, 174–185. <https://doi.org/10.32897/sobat3.2021.16>
- Muhaling, D. G., Sambul, S. A., & Rumawas, W. (2022). Pengaruh transformational leadership dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kencana Distribusindo Manado. *Productivity*, 3(3), 264–270.
- Natasya, Z. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) pada Perumda Tugu Tirta Malang. (*Doctoral Dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*).
- Ningsih, T. S. Y. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Probolinggo–Provinsi Jawa Timur). (*Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang*).
- Nugroho, R. E. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional stress kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kontrak proyek. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 341–354.

- <https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.007>
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hazara Cipta Pesona. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 60–74. <https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.361>
- Panjaitan, F. (2022). Peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 8(2), 128–139. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v8i2.6675>
- Pariesti, A., Christa, U. R., & Meitiana. (2022). The influence of competence and transformational leadership style on employee performance with motivation as an intervening variable in the Katingan Regency Inspectorate office. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45.
- Pradnyawati, N. L. P. (2023). Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Buleleng. (*Doctoral Dissertation, Universitas Pendidikan Ganesha*).
- Prahiawan, W. (2023). Pengaruh kompensasi, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *JMM UNRAM-Master Of Management Journal*, 12(1), 24–36. <https://doi.org/10.29303/jmm.v12i1.747>
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh organizational citizenship behavior. *In Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076. <https://doi.org/10.46576/wdw.v15i4.1522>

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Public Relations KAI (2022) "Catat kinerja positif, KAI hasilkan peningkatan laba bersih 254% pada semester I 2022". *ppid.kai.id*

[https://www.kai.id/information/full\\_news/5408-catat-kinerja-positif-kai-hasilkan-peningkatan-laba-bersih-254-pada-semester-i-2022](https://www.kai.id/information/full_news/5408-catat-kinerja-positif-kai-hasilkan-peningkatan-laba-bersih-254-pada-semester-i-2022)

PT Kereta Api Indonesia (Persero). (2019). Peraturan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : PER.U/KO.104/IV/5/KA-2019 tentang perubahan kedua atas peraturan direksi nomor PER.U/KO.104/IX/8/KA-2017 tentang organisasi dan tata laksana daerah operasi 5 Purwokerto. Bandung: Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Purwoko, P., & Fikri, M. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan: peran mediasi komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 138–154.

Putra, I. M. A., & Surya, I. B. K. (2020). Peran mediasi kepuasan kerja pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Toyota AUTO 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 405–425.

Putra, E. M. F., Indarti, S., & Ganarsih, R. L. (2021). The influence of leadership and organizational culture on work motivation and employee performance PT. Bank Riau Kepri, Pekanbaru Branch. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 17–26.

Rivai, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>

Rindorindo, R. P., Murni, S., & Trang, I. (2019). Pengaruh beban kerja, stres kerja

- dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Gran Puri. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 5953–5962.
- <https://ejurnal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/26576/26198>
- Safarina, R. A. R., & Palupi, M. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja hotel. *KINERJA*, 19(3), 455–464.
- <https://doi.org/10.29264/jkin.v19i3.11502>
- Said, H. F., Yamali, F. R., & Adriani, E. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahanan Kabupaten Batanghari. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 201–210.
- <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i1.3142>
- Sarumaha, W. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 28–36. <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i1.65>
- Satriatama, A. B. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (studi pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang). (*Doctoral Dissertation, Universitas Brawijaya*).
- Sekaran, U. (2006). Metode penelitian untuk bisnis. Jakarta: Salemba empat.
- Shofwani, S. A., & Hariyadi, A. (2019). Pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Muria Kudus. *Jurnal Stie Semarang*, 11(1), 52–65. <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v11i1.338>

- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281. <https://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/socio/article/view/413/406>
- Simatupang, F. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Judicious*, 2(1), 11–21. <https://doi.org/10.37010/jdc.v2i1.198>
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 15–22. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v13i2.24>
- Sion, Lady, Respati, H., Triatmanto, B., & Romadlon, M. (2022). The effects of transformational leadership style on employee performance with sustainable training as the mediating in a company. *The International Journal of Business & Management*, 10(10), 179–186. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2022/v10/i10/bm2210-002>
- Siregar, F. H., Hasmayni, B., & Desriyandi, M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada karyawan UPTD Balai Benih Dan Budidaya Ikan (BBI) Dinas Pertanian Dan Perikanan Kota Medan. *Jurnal Social Library*, 3(1), 1–8.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Cetakan 27). Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, etos kerja, dan karakteristik

- individu terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 461–479.
- Suliyanto. (2011). *Ekonometrika terapan teori dan aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Supriyono. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal SWOT*, 9(1), 65–74.
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104–112. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Wahyoedi, S., Tj, H. W., & Novizal, G. (2022). Peran organizational citizenship behavior dalam memediasi pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 4(1), 672–691. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i1.3720>

**LAMPIRAN****Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**

**PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT  
KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP V PURWOKERTO**

Bapak/Ibu/Saudara/i yang saya hormati,

Saya Fabian Dimas Kurniawan, mahasiswa S 1 Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Program Studi Manajemen Universitas Peradaban Bumiayu. Saat ini saya sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir dengan judul di atas.

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan merupakan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatiannya saya mengucapkan terima kasih.

**I. IDENTITAS PRIBADI RESPONDEN**

1. Nama : .....
2. Usia : .....
3. Jenis kelamin : .....
4. Status : .....
5. Jabatan : .....

6. Masa kerja : ..... Tahun
7. Kapan anda mulai bekerja di PT ini : Bulan....., Tahun.....
8. Jenjang pendidikan terakhir : .....

## II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah pernyataan berikut sesuai dengan kondisi pribadi masing – masing.

Berikan jawaban pada pernyataan berikut terkait hubungan pekerjaan anda dengan kehidupan pribadi anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada jawaban pernyataan yang anda anggap paling sesuai pada salah satu kolom STS, TS, KS, N, AS, S, SS.

2. Setiap pernyataan hanya mempunyai 1 pilihan jawaban.  
 3. Bacalah pernyataan dengan baik sebelum menjawab.

Pilihan jawaban :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

KS = Kurang Setuju

N = Netral

AS = Agak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

### Variabel: Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Pilihan						
		STS	TS	KS	N	AS	S	SS
1.	Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik							

2.	Saya mampu melakukan pekerjaan lebih dari satu pekerjaan						
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan						
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan						
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu						
6.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan						
7.	Saya tidak pernah absen dalam bekerja setiap minggunya						
8.	Saya selalu bekerja dengan baik dengan rekan kerja						

**Pertanyaan:**

Menurut Anda, Apa yang mendorong Anda untuk meningkatkan kinerja di setiap pekerjaan yang anda lakukan? Jelaskan!

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**Variabel: Budaya Organisasi (X1)**

No.	Pernyataan	Pilihan						
		STS	TS	KS	N	AS	S	SS
1.	Dalam bekerja, saya didorong untuk bertindak cermat							
2.	Dalam menyelesaikan tugas saya selalu dituntut untuk tepat waktu							
3.	Dalam bekerja saya selalu berorientasi dan fokus pada hasil							
4.	Dalam bekerja saya berusaha untuk tidak menumpuk pekerjaan							
5.	Dalam bekerja saya selalu mengikuti ketentuan yang berlaku intern di perusahaan							
6.	Dalam bekerja saya tidak terpengaruh dengan hal – hal yang sifatnya membawa saya ke arah negatif							
7.	Dalam menjalankan tugas saya selalu menjaga kebersamaan dengan sesama pegawai							
8.	Dalam bekerja, semua pegawai saya anggap sebagai rekan yang saling membutuhkan							
9.	Dalam bekerja saya berusaha agresif dan ingin yang terbaik							
10.	Dalam menjalankan tugas saya ingin membawa nama baik perusahaan							

**Pertanyaan:**  
Apakah budaya organisasi di dalam perusahaan memberikan pengaruh yang baik dan positif dalam pekerjaan anda? Jelaskan!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Variabel: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)**

No.	Pernyataan	Pilihan						
		STS	TS	KS	N	AS	S	SS
1.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini memiliki daya tarik yang mempengaruhi karyawan untuk mendukung mereka							
2.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini memiliki perilaku moral yang membuat dirinya layak untuk menjadi teladan							
3.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini mengaktualisasikan nilai-nilai mereka							
4.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu bertindak adil							
5.	Pemimpin saya selalu mempertimbangkan implikasi etis dari setiap keputusan							
6.	Pemimpin saya dapat meyakinkan para karyawan bahwa visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat dicapai							
7.	Pemimpin saya dapat mengkomunikasikan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan							
8.	Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan mengenai reformasi perusahaan							
9.	Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan mengenai standar tinggi perusahaan							
10.	Pemimpin saya selalu memotivasi karyawan melalui pembinaan mental							
11.	Pemimpin di tempat kerja saya saat ini selalu berupaya memecahkan masalah dari berbagai perspektif							



### Variabel: Motivasi Kerja (M)

No.	Pernyataan	Pilihan						
		STS	TS	KS	N	AS	S	SS
1.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika mempunyai ruang/tempat/meja kerja sendiri							
2.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada sarana kerja bagi setiap pegawai							
3.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada fasilitas kerja setiap pegawai							
4.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada keamanan lingkungan kerja pegawai							
5.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada dukungan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan							
6.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan timbal balik antar pegawai							
7.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan baik antar sesama petugas							
8.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada hubungan baik antara petugas dengan unit kerja terkait							
9.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada insentif atas pekerjaan							
10.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada penghargaan pimpinan							
11.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada insentif dari instansi pihak terkait							
12.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi identitas petugas							
13.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi profesionalisme petugas							
14.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ada aktualisasi							



## Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel Kinerja Karyawan (Y)

38	7	7	7	7	7	7	7	7	56
39	6	7	7	7	7	7	7	7	55
40	6	7	7	7	7	7	7	7	55
41	6	7	7	7	7	7	7	7	55
42	7	7	7	7	7	7	7	7	56
43	7	7	7	7	7	7	7	7	56
44	6	7	7	7	7	7	7	7	55
45	7	7	7	7	7	7	7	7	56
46	6	7	7	7	7	7	7	7	55
47	6	7	7	7	7	7	7	7	55
48	6	7	7	7	7	7	7	7	55
49	7	7	7	7	7	7	7	7	56
50	7	7	7	7	7	7	7	7	56
51	6	6	6	7	7	7	7	7	53
52	6	6	7	7	7	7	7	7	54
53	6	7	7	7	7	7	7	7	55
54	6	7	7	7	7	7	7	7	55
55	7	7	7	7	7	7	7	7	56
56	7	7	7	7	7	7	7	7	56
57	6	6	7	7	7	7	7	7	54
58	7	7	7	7	7	7	7	7	56
59	7	7	7	7	7	7	7	7	56
60	7	7	7	7	7	7	7	7	56
61	7	7	7	7	7	7	7	7	56
62	6	6	6	7	7	7	7	7	53
63	7	7	7	7	7	7	7	7	56
64	7	7	7	7	7	7	7	7	56
65	6	6	7	7	7	7	7	7	54
66	7	7	7	7	7	7	7	7	56
67	6	6	6	7	7	7	7	7	53
68	6	7	7	7	7	7	7	7	55
69	6	6	6	6	7	7	7	7	52
70	7	7	7	7	7	7	7	7	56
71	6	7	7	7	7	7	7	7	55
72	6	6	7	7	7	7	7	7	54
73	6	7	7	7	7	7	7	7	55
74	6	7	7	7	7	7	7	7	55
75	6	6	6	7	7	7	7	7	53
76	6	7	7	7	7	7	7	7	55
77	7	7	7	7	7	7	7	7	56
78	6	6	6	7	7	7	7	7	53

79	7	7	7	7	7	7	7	7	56
80	7	7	7	7	7	7	7	7	56
81	6	7	7	7	7	7	7	7	55
82	6	6	7	7	7	7	7	7	54
83	6	6	6	6	6	6	6	6	48
84	7	7	7	7	7	7	7	7	56
85	6	7	7	7	7	7	7	7	55
86	6	7	7	7	7	7	7	7	55
87	7	7	7	7	7	7	7	7	56
88	7	7	7	7	7	7	7	7	56
89	6	7	7	7	7	7	7	7	55
90	6	6	6	7	7	7	7	7	53
91	6	6	7	7	7	7	7	7	54
92	6	6	7	7	7	7	7	7	54
93	6	6	6	7	7	7	7	7	53
94	6	6	7	7	7	7	7	7	54
95	6	6	6	7	7	7	7	7	53
96	6	7	7	7	7	7	7	7	55
97	6	6	7	7	7	7	7	7	54
98	6	7	7	7	7	7	7	7	55
99	7	7	7	7	7	7	7	7	56
100	6	6	6	6	7	7	7	7	52
101	6	6	6	6	7	7	7	7	52
102	6	6	7	7	7	7	7	7	54
103	6	6	6	7	7	7	7	7	53
104	6	6	6	6	7	7	7	7	52
105	6	6	6	7	7	7	7	7	53
106	5	6	6	7	7	7	7	7	52
107	6	6	6	6	7	7	7	7	52
108	6	6	6	7	7	7	7	7	53
109	6	6	6	7	7	7	7	7	53
110	6	6	6	6	7	7	7	7	52
111	6	6	6	6	7	7	7	7	52
112	6	6	6	6	7	7	7	7	52
113	6	6	6	6	7	7	7	7	52
114	6	6	6	6	7	7	7	7	52
115	6	6	6	6	7	7	7	7	52

**Lampiran 3. Tabulasi Data Variabel Budaya Organisasi (X1)**

NO	Budaya Organisasi (X1)										Total
	BO.1	BO.2	BO.3	BO.4	BO.5	BO.6	BO.7	BO.8	BO.9	BO.10	
1	7	6	6	6	6	7	7	7	6	7	65
2	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	65
3	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	69
4	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	66
5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	67
6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	67
7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	66
8	7	6	6	6	7	7	6	7	7	7	66
9	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	66
10	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	66
11	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	68
12	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	67
13	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	66
14	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	67
15	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	68
16	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	69
17	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	67
18	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	67
19	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	68
20	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	68
21	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	65
22	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	67
23	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	68
24	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	69
25	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	66
26	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	68
27	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	67
28	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	68
29	6	6	6	7	6	6	7	7	7	6	64
30	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	67
31	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	68
32	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	69
33	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70
34	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	68
35	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	67
36	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	66
37	6	6	7	6	7	7	7	7	7	6	66



79	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	68
80	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	66
81	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	68
82	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70
83	7	6	6	7	6	6	6	6	7	7	64
84	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	69
85	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70
86	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	67
87	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	69
88	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70
89	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	68
90	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	69
91	6	6	7	6	6	7	7	7	6	7	65
92	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	67
93	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70
94	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70
95	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	67
96	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	69
97	6	7	7	6	6	6	7	7	6	7	65
98	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	65
99	7	6	6	6	7	7	7	7	6	7	66
100	6	7	6	6	6	6	6	6	7	6	62
101	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	68
102	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70
103	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	64
104	6	6	6	6	6	7	7	7	6	7	64
105	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	64
106	6	6	6	6	7	6	7	7	7	6	64
107	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	64
108	7	6	6	6	7	6	7	7	6	6	64
109	7	6	6	6	7	7	7	7	6	7	66
110	6	7	6	6	7	7	7	7	6	7	66
111	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	66
112	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	66
113	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	62
114	6	7	6	6	7	7	7	6	7	7	66
115	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	62

**Lampiran 4. Tabulasi Data Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional****(X2)**

NO	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)																			Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	127
2	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	131
3	7	7	7	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7	125
4	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	130
5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	129
6	6	7	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	125
7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	7	7	123
8	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	128
9	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	6	125
10	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	127
11	7	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	129
12	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	130
13	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	126
14	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	125
15	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	130
16	6	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7	126
17	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	127
18	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	124
19	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	130
20	7	7	6	6	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	126
21	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	125
22	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	126
23	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	129
24	6	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	128
25	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	129
26	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	129
27	7	7	6	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	120
28	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	130
29	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	7	6	127
30	6	6	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	128
31	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	128
32	7	6	7	7	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	127
33	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	127
34	6	7	7	7	7	6	6	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	128
35	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	129



77	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	121
78	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	133
79	6	7	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	7	7	121
80	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	130
81	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	133
82	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	123
83	6	7	7	6	6	6	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	122
84	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7	127
85	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	128
86	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	133
87	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	128
88	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	133
89	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	125
90	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	129
91	6	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	124
92	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6	6	124
93	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	133
94	6	6	7	6	6	6	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	6	6	122
95	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	130
96	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	133
97	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	128
98	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	6	6	6	7	7	124
99	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	133
100	6	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	126
101	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	127
102	6	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	125
103	7	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	125
104	7	6	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	7	7	120
105	7	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7	122
106	7	6	6	6	7	6	7	7	6	6	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	122
107	7	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	125
108	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	126
109	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6	7	7	7	126
110	6	6	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	6	6	6	7	122
111	6	7	6	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	124
112	7	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	6	6	7	7	7	121
113	6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	124
114	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6	122
115	6	7	6	7	6	6	6	6	7	7	6	7	7	6	7	6	6	7	6	7	122

## Lampiran 5. Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja (M)

37	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
38	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	94
39	7	6	7	7	6	7	6	7	6	6	6	7	7	6	91
40	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
41	6	7	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	89
42	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	94
43	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	97
44	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	6	6	91
45	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	6	6	92
46	7	7	6	7	7	7	6	7	6	6	6	7	6	7	92
47	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	94
48	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	93
49	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
50	7	6	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7	7	6	89
51	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	91
52	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
53	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	94
54	7	7	6	6	6	6	7	6	7	7	6	6	7	6	90
55	7	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	7	90
56	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	95
57	6	7	6	7	7	6	6	7	7	6	6	7	6	7	91
58	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	95
59	7	7	6	7	6	6	7	6	7	7	6	7	6	6	91
60	6	7	6	7	6	7	6	6	6	7	7	6	6	7	90
61	6	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	93
62	7	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	93
63	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	6	92
64	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
65	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	7	6	6	91
66	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
67	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	92
68	6	7	6	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	7	91
69	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
70	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	92
71	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	7	6	92
72	7	7	6	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	6	92
73	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	94
74	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
75	7	6	6	6	7	6	7	7	6	7	6	7	7	7	92
76	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	94
77	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	6	6	90

78	7	7	6	6	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	92
79	7	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	6	91
80	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	91
81	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	6	92
82	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	6	6	6	7	90
83	7	7	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	90
84	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	94
85	6	7	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	89
86	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	7	94
87	6	7	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	92
88	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	94
89	6	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	91
90	7	7	7	6	7	6	6	6	7	6	7	6	6	6	90
91	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	92
92	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	93
93	6	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	93
94	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
95	7	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	6	6	6	90
96	7	7	6	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	7	91
97	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	94
98	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	91
99	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	94
100	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	91
101	7	6	6	6	6	7	6	7	7	6	7	7	6	7	91
102	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	87
103	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	85
104	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6	6	6	5	87
105	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	90
106	6	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	6	7	6	90
107	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7	87
108	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	87
109	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	87
110	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7	87
111	6	6	7	6	7	6	6	7	5	6	6	6	7	6	87
112	6	6	6	6	5	6	6	6	7	6	6	6	6	7	85
113	6	7	5	7	6	6	6	5	6	7	5	7	6	6	85
114	6	6	7	6	7	5	6	6	7	5	6	6	6	6	85
115	7	5	6	5	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	85

## Lampiran 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

		Correlations								
		KK.1	KK.2	KK.3	KK.4	KK.5	KK.6	KK.7	KK.8	Kinerja Karyawan
KK.1	Pearson Correlation	1	.553**	.412**	.208*	-.132	.081	-.060	-.016	.671**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.013	.080	.195	.262	.432	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KK.2	Pearson Correlation	.553**	1	.718**	.403**	-.028	.022	.022	-.028	.826**
	Sig. (1-tailed)		.000		.000	.000	.384	.407	.407	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KK.3	Pearson Correlation	.412**	.718**	1	.562**	.024	.069	.069	.024	.823**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000		.000	.401	.232	.232	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KK.4	Pearson Correlation	.208*	.403**	.562**	1	.123	.172*	.172*	.123	.648**
	Sig. (1-tailed)		.013	.000	.000		.096	.033	.033	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KK.5	Pearson Correlation	-.132	-.028	.024	.123	1	.396**	.813**	.315**	.235**
	Sig. (1-tailed)		.080	.384	.401	.096		.000	.000	.006
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KK.6	Pearson Correlation	.081	.022	.069	.172*	.396**	1	.491**	.396**	.314**
	Sig. (1-tailed)		.195	.407	.232	.033	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KK.7	Pearson Correlation	-.060	.022	.069	.172*	.813**	.491**	1	.396**	.314**
	Sig. (1-tailed)		.262	.407	.232	.033	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KK.8	Pearson Correlation	-.016	-.028	.024	.123	.315**	.396**	.396**	1	.235**
	Sig. (1-tailed)		.432	.384	.401	.096	.000	.000		.006
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KK. TOTAL	Pearson Correlation	.671**	.826**	.823**	.648**	.235**	.314**	.314**	.235**	1
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.006	.000	.006	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

### Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)

		Correlations										Budaya Organisasi
		BO.1	BO.2	BO.3	BO.4	BO.5	BO.6	BO.7	BO.8	BO.9	BO.10	Budaya Organisasi
BO.1	Pearson Correlation	1	.344**	.264**	.309**	.201*	-.031	-.128	-.126	-.115	.081	.465**
	Sig. (1-tailed)		.000	.002	.000	.016	.372	.087	.091	.111	.194	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.2	Pearson Correlation	.344**	1	.363**	.316**	.202*	.066	.124	-.121	-.004	.063	.572**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.015	.243	.093	.099	.483	.251	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.3	Pearson Correlation	.264**	.363**	1	.489**	.208*	.157*	.030	.071	.043	-.056	.595**
	Sig. (1-tailed)	.002	.000		.000	.013	.047	.374	.225	.323	.276	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.4	Pearson Correlation	.309**	.316**	.489**	1	.352**	.198*	.123	.099	.185*	.081	.699**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.017	.095	.147	.024	.194	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.5	Pearson Correlation	.201*	.202*	.208*	.352**	1	.429**	.281**	.171*	.085	.148	.628**
	Sig. (1-tailed)	.016	.015	.013	.000		.000	.001	.034	.183	.057	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.6	Pearson Correlation	-.031	.066	.157*	.198*	.429**	1	.274**	.285**	.092	.252**	.501**
	Sig. (1-tailed)			.372	.243	.047	.017	.000		.002	.001	.165
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.7	Pearson Correlation	-.128	.124	.030	.123	.281**	.274**	1	.354**	.078	.268**	.408**
	Sig. (1-tailed)			.087	.093	.374	.095	.001	.002		.204	.002
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.8	Pearson Correlation	-.126	-.121	.071	.099	.171*	.285**	.354**	1	-.122	.128	.247**
	Sig. (1-tailed)			.091	.099	.225	.147	.034	.001		.098	.087
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.9	Pearson Correlation	-.115	-.004	.043	.185*	.085	.092	.078	-.122	1	.022	.245**
	Sig. (1-tailed)			.111	.483	.323	.024	.183	.165	.204	.098	.409
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO.10	Pearson Correlation	.081	.063	-.056	.081	.148	.252**	.268**	.128	.022	1	.373**
	Sig. (1-tailed)			.194	.251	.276	.194	.057	.003	.002		.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
BO. TOTAL	Pearson Correlation	.465**	.572**	.595**	.699**	.628**	.501**	.408**	.247**	.245**	.373**	1
	Sig. (1-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.004	.004	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## Lampiran 8. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)

		Correlations																				
		KT.1	KT.2	KT.3	KT.4	KT.5	KT.6	KT.7	KT.8	KT.9	KT.10	KT.11	KT.12	KT.13	KT.14	KT.15	KT.16	KT.17	KT.18	KT.19	KT	
KT.1	Pearson Correlation	1	.067	.127	-	.056	.043	.172	.208	.200	.057	-	.094	.266	.084	.006	.127	.128	.090	.152	.375 **	
	Sig. (1-tailed)							*		*				**								
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
KT.2	Pearson Correlation	.067	1	.115	.153	.127	.128	-	.190	.037	.051	-	.014	.178	.061	-	.190	.146	.002	-	.318 **	
	Sig. (1-tailed)								*												.071	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
KT.3	Pearson Correlation	.127	.115	1	.213	.152	.225	**	.152	.214	*	.102	.077	.179	*	.119	.052	.089	.127	.102	.215	- .201 * .464 **
	Sig. (1-tailed)																					
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
KT.4	Pearson Correlation	-.056	.153	.213	*	1	.079	-	.149	.102	.105	.190	*	.105	.005	.055	.057	.017	.066	.059	.213 * .085 .360 **	
	Sig. (1-tailed)																					
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
KT.5	Pearson Correlation	-.043	.127	.152	.079	1	-	.128	.190	*	.002	-	.063	-	.114	-	.140	.022	-	.115	.064	- .011 .260 **
	Sig. (1-tailed)																					
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
KT.6	Pearson Correlation	.172*	.128	.225	**	-	-	1	.089	.262	.041	.053	.193	*	.094	-	.106	.066	.115	.271	.004 .216 * .403 **	
	Sig. (1-tailed)																					
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
KT.7	Pearson Correlation	.208*	-	.152	.149	.128	.089	1	-	.155	*	-	.079	-	.029	.183	*	.066	.188	*	.030 .115 .057 .341 **	
	Sig. (1-tailed)																					
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
KT.8	Pearson Correlation	.200*	.190	*	.214	*	.102	.190	*	.262	**	-	.070	1	-	.115	.026	.158	*	.127	.128 .052 .252 ** .256 ** .140 .201 * .485 **	
	Sig. (1-tailed)																					
		.016	.021	.011	.138	.021	.002	.229								.294	.111	.393	.045	.087	.086 .292 .003 .003 .068 .016 .000	

N		115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
KT.9	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.057	.037	.102	.105	-	.002	.041	.155*	-	.051	1	.191*	.138	-	.126	.004	.204*	.026	.129	.102
	N	.273	.348	.139	.131	.493	.330	.049	.294			.020	.070	.493	.090	.482	.014	.393	.085	.139	.360
KT.10	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-.006	.051	.077	.190*	-	.063	.053	-	.058	.115	.191*	1	.075	.093	-	.140	.178*	.077	.187*	.077
	N	.473	.294	.207	.021	.253	.286	.268	.111	.020		.211	.162	.444	.068	.029	.207	.023	.207	.455	.000
KT.11	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.094	-	.179*	.105	.114	.193*	.079	.026	.138	.075	1	.078	.009	.243	-	.217**	.037	-.140	.157*	.380**
	N	.158	.335	.028	.131	.113	.020	.200	.393	.070	.211		.202	.460	.004	.378	.010	.346	.067	.047	.000
KT.12	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-.007	.014	.119	.005	-	.026	.094	-	.022	.158*	-	.093	.078	1	.026	.105	.106	.158*	-.198*	.011
	N	.472	.442	.102	.479	.392	.158	.408	.045	.493	.162	.202		.392	.133	.131	.045	.422	.017	.454	.001
KT.13	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.266*	.178*	.052	.055	.140	-	.084	.029	.127	.126	-	.013	.009	.026	1	.033	.152	.165*	.199*	.052
	N	.002	.029	.292	.281	.068	.187	.380	.087	.090	.444	.460	.392		.363	.052	.039	.016	.292	.252	.000
KT.14	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.084	.061	.089	.057	.022	.106	.183*	.128	.004	.140	.243**	.105	.033	1	.152	.284**	.112	.050	.058	.401**
	N	.185	.257	.171	.273	.407	.130	.025	.086	.482	.068	.004	.133	.363		.053	.001	.117	.296	.270	.000
KT.15	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.006	-	.127	.017	-	.013	.066	.066	.052	.204*	.178*	-	.106	.152	.152	1	.014	.282**	.127	.226**
	N	.473	.444	.087	.426	.444	.241	.241	.292	.014	.029	.378	.131	.052	.053		.443	.001	.087	.008	.000
KT.16	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.127	.190*	.102	.066	.115	.115	.188*	.252**	.026	.077	.217**	.158*	.165*	.284**	.014	1	.256**	.140	.160*	.506**
	N	.088	.021	.139	.243	.111	.111	.022	.003	.393	.207	.010	.045	.039	.001	.443		.003	.068	.044	.000
KT.17	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.128	.146	.215*	.059	.064	.271**	.030	.256**	.129	.187*	-	.037	.199*	.112	.282**	.256**	1	.012	.279**	.487**
	N	.087	.060	.010	.265	.248	.002	.374	.003	.085	.023	.346	.422	.016	.117	.001	.003		.449	.001	.000

N		115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KT.18		.090	.002	-	.213	-	.004	.115	.140	.102	.077	.140	.198	.052	.050	.127	.140	.012	1
Pearson Correlation				.122	*	.111							*					.201	.338
Sig. (1-tailed)		.168	.493	.096	.011	.118	.484	.111	.068	.139	.207	.067	.017	.292	.296	.087	.068	.449	
N		115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KT.19		.152	-	.201	*	.085	.011	.216	*	.057	.201	*	.034	.011	.157	*	.011	.063	.058
Pearson Correlation			.071														.226	.160	.279
Sig. (1-tailed)		.053	.227	.016	.184	.455	.010	.274	.016	.360	.455	.047	.454	.252	.270	.008	.044	.001	.016
N		115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
KT.TO		Pearson Correlation		.375*	*	.318	.464	.360	.260	.403	.341	.485	.332	.329	.380	.287	.357	.401	.373
TAL		Sig. (1-tailed)			**		**		**		**		**	**	**	**	**	**	.506
N		.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.487
																		.338	.416
																			1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Lampiran 9. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (M)

MK.12	Pearson Correlation	.176*	.113	.171*	.281**	.133	.238**	.286**	.233**	.228**	.199*	-.007	1	.206*	.300* <sup>*</sup>	.529**
	Sig. (1-tailed)	.030	.114	.034	.001	.079	.005	.001	.006	.007	.016	.470		.013	.001	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
MK.13	Pearson Correlation	.154	.019	.249**	.019	.176*	.249**	.156*	.176*	-	.107	.206*	.206*	1	.142	.422**
	Sig. (1-tailed)	.050	.421	.004	.421	.030	.004	.048	.030	.496	.127	.013	.013		.066	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
MK.14	Pearson Correlation	.114	.151	.075	.118	.170*	.141	.185*	.104	.266**	.170*	.166*	.300* <sup>*</sup>	.142	1	.462**
	Sig. (1-tailed)	.113	.053	.213	.104	.035	.066	.024	.135	.002	.035	.038	.001	.066		.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
MK.TOTAL	Pearson Correlation	.406**	.413**	.486**	.458**	.497**	.565**	.522**	.492**	.464**	.472**	.529* <sup>*</sup>	.529* <sup>*</sup>	.422* <sup>*</sup>	.462* <sup>*</sup>	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

### Lampiran 10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.682	.699	8

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK.1	48.12	1.406	.422	.336	.649
KK.2	47.83	1.162	.651	.599	.562
KK.3	47.68	1.238	.673	.604	.555
KK.4	47.51	1.620	.497	.342	.624
KK.5	47.43	2.020	.127	.668	.692
KK.6	47.43	2.001	.229	.309	.682
KK.7	47.43	2.001	.229	.706	.682
KK.8	47.43	2.020	.127	.214	.692

**Lampiran 11. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X1)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.638	.629	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO.1	60.91	3.378	.242	.268	.630
BO.2	60.79	3.132	.358	.263	.601
BO.3	60.69	3.129	.403	.318	.589
BO.4	60.64	2.951	.545	.371	.551
BO.5	60.55	3.162	.473	.309	.575
BO.6	60.45	3.478	.355	.284	.605
BO.7	60.42	3.649	.269	.272	.621
BO.8	60.38	3.870	.123	.245	.642
BO.9	60.48	3.831	.061	.114	.659
BO.10	60.50	3.621	.188	.139	.637

**Lampiran 12. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.669	.670	19

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT.1	120.55	10.811	.241	.	.658
KT.2	120.50	11.024	.185	.	.664
KT.3	120.51	10.533	.343	.	.646
KT.4	120.54	10.865	.227	.	.660
KT.5	120.50	11.217	.123	.	.671
KT.6	120.53	10.725	.274	.	.654
KT.7	120.53	10.935	.206	.	.662
KT.8	120.51	10.463	.367	.	.644
KT.9	120.49	10.989	.202	.	.663
KT.10	120.50	10.989	.196	.	.663
KT.11	120.49	10.831	.254	.	.657
KT.12	120.50	11.147	.157	.	.667
KT.13	120.50	10.901	.227	.	.660
KT.14	120.47	10.778	.279	.	.654
KT.15	120.50	10.849	.245	.	.658
KT.16	120.51	10.392	.390	.	.641
KT.17	120.47	10.550	.379	.	.643
KT.18	120.51	10.954	.205	.	.662
KT.19	120.48	10.760	.299	.	.652

**Lampiran 13. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (M)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.743	.743	14

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M.1	85.46	10.619	.277	.245	.737
M.2	85.50	10.550	.278	.419	.737
M.3	85.52	10.287	.358	.281	.729
M.4	85.50	10.393	.328	.418	.732
M.5	85.50	10.252	.372	.258	.727
M.6	85.52	10.006	.449	.338	.719
M.7	85.54	10.198	.404	.273	.724
M.8	85.50	10.270	.366	.372	.728
M.9	85.49	10.375	.335	.338	.731
M.10	85.50	10.340	.343	.170	.730
M.11	85.49	10.147	.409	.334	.723
M.12	85.49	10.147	.409	.328	.723
M.13	85.50	10.550	.292	.153	.735
M.14	85.50	10.375	.332	.178	.731

**Lampiran 14. Hasil Uji Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

	Statistics								Kinerja Karyawan
	KK.1	KK.2	KK.3	KK.4	KK.5	KK.6	KK.7	KK.8	
N Valid	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6.29	6.58	6.73	6.90	6.97	6.98	6.98	6.97	54.41
Std. Error of Mean	.044	.046	.042	.029	.015	.012	.012	.015	.135
Median	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	55.00
Mode	6	7	7	7	7	7	7	7	55
Range	2	1	1	1	1	1	1	1	8
Minimum	5	6	6	6	6	6	6	6	48
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	56
Sum	723	757	774	793	802	803	803	802	6257

**KK.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	80	69.6	69.6	70.4
7	34	29.6	29.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**KK.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	48	41.7	41.7	41.7
7	67	58.3	58.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**KK.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	31	27.0	27.0	27.0
7	84	73.0	73.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**KK.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	12	10.4	10.4	10.4
7	103	89.6	89.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**KK.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	3	2.6	2.6	2.6
7	112	97.4	97.4	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**KK.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	2	1.7	1.7	1.7
7	113	98.3	98.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**KK.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	2	1.7	1.7	1.7
7	113	98.3	98.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**KK.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	3	2.6	2.6	2.6
7	112	97.4	97.4	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**KK.TOTAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	48	1	.9	.9	.9
	52	12	10.4	10.4	11.3
	53	18	15.7	15.7	27.0
	54	20	17.4	17.4	44.3
	55	33	28.7	28.7	73.0
	56	31	27.0	27.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**Lampiran 15. Hasil Uji Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X1)**

	Statistics										Budaya Organisasi
	BO.1	BO.2	BO.3	BO.4	BO.5	BO.6	BO.7	BO.8	BO.9	BO.10	
N Valid	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6.40	6.52	6.63	6.67	6.77	6.86	6.90	6.93	6.83	6.81	67.31
Std. Error of Mean	.046	.048	.045	.044	.040	.032	.029	.024	.035	.037	.188
Median	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	68.00
Mode	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	68
Std.	.492	.519	.486	.472	.426	.348	.307	.256	.373	.395	2.015
Deviation											
Variance	.242	.269	.236	.223	.181	.121	.094	.065	.139	.156	4.059
Range	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Minimum	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	62
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70
Sum	736	750	762	767	778	789	793	797	786	783	7741

**BO.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	69	60.0	60.0	60.0
7	46	40.0	40.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	53	46.1	46.1	47.0
7	61	53.0	53.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	43	37.4	37.4	37.4
7	72	62.6	62.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	38	33.0	33.0	33.0
7	77	67.0	67.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	27	23.5	23.5	23.5
7	88	76.5	76.5	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	16	13.9	13.9	13.9
7	99	86.1	86.1	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	12	10.4	10.4	10.4
7	103	89.6	89.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	8	7.0	7.0	7.0
7	107	93.0	93.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	19	16.5	16.5	16.5
7	96	83.5	83.5	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	22	19.1	19.1	19.1
7	93	80.9	80.9	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**BO.TOTAL**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 62	3	2.6	2.6	2.6
63	1	.9	.9	3.5
64	8	7.0	7.0	10.4
65	8	7.0	7.0	17.4
66	18	15.7	15.7	33.0
67	18	15.7	15.7	48.7
68	25	21.7	21.7	70.4
69	14	12.2	12.2	82.6
70	20	17.4	17.4	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**Lampiran 16. Hasil Uji Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)**

	Statistics																			
	K T. 1	K T. 2	K T. 3	K T. 4	K T. 5	K T. 6	K T. 7	K T. 8	K T. 9	KT. 10	KT. 11	KT. 12	KT. 13	KT. 14	KT. 15	KT. 16	KT. 17	KT. 18	KT. 19	KT. KT
N Vali	11	11	11	11	11	11	11	11	11	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
d	5	5	5	5	5	5	5	5	5											
Miss	10	10	10	10	10	10	10	10	10	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
ing	6	6	6	6	6	6	6	6	6											
Mean	6.6	6.7	6.6	6.6	6.7	6.6	6.6	6.6	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.6	6.7	6.6	6.7	6.7	127.
	5	0	9	6	0	7	7	9	1	0	1	0	0	3	0	9	3	9	2	20
Std.	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.321
Error of	6	5	5	6	5	6	6	5	4	5	4	3	4	3	4	5	2	5	2	
Mean																				
Median	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	127.
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	00
Mode	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	127
Std.	.49	.48	.48	.49	.48	.49	.49	.48	.47	.48	.47	.46	.47	.46	.47	.48	.44	.48	.45	3.44
Deviation	6	1	4	4	1	1	1	4	3	1	3	2	7	5	7	4	6	4	0	2
on																				
Varianc	.24	.23	.23	.24	.23	.24	.24	.23	.22	.23	.22	.21	.22	.21	.22	.23	.19	.23	.20	11.8
e	6	1	4	4	1	1	1	4	4	1	4	4	8	6	8	4	9	4	3	46
Range	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	15
Minimu	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	118
m																				
Maxim	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	133
um																				
Sum	76	77	76	76	77	76	76	76	77	770	772	770	771	774	771	769	774	769	773	146
	5	0	9	6	0	7	7	9	2											28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	38	17.2	33.0	33.9
	7	76	34.4	66.1	100.0
Total		115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	33	14.9	28.7	29.6
	7	81	36.7	70.4	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	34	15.4	29.6	30.4
	7	80	36.2	69.6	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	37	16.7	32.2	33.0
	7	77	34.8	67.0	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	33	14.9	28.7	29.6
	7	81	36.7	70.4	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	36	16.3	31.3	32.2
	7	78	35.3	67.8	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	36	16.3	31.3	32.2
	7	78	35.3	67.8	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	34	15.4	29.6	30.4
	7	80	36.2	69.6	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	31	14.0	27.0	27.8
	7	83	37.6	72.2	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	33	14.9	28.7	29.6
	7	81	36.7	70.4	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	31	14.0	27.0	27.8
	7	83	37.6	72.2	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	35	15.8	30.4	30.4
	7	80	36.2	69.6	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
	Missing	System	106	48.0	
Total		221	100.0		

**KT.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	32	14.5	27.8	28.7
	7	82	37.1	71.3	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	29	13.1	25.2	26.1
	7	85	38.5	73.9	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	32	14.5	27.8	28.7
	7	82	37.1	71.3	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	34	15.4	29.6	30.4
	7	80	36.2	69.6	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	31	14.0	27.0	27.0
	7	84	38.0	73.0	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
	Missing	System	106	48.0	
Total		221	100.0		

**KT.18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.5	.9	.9
	6	34	15.4	29.6	30.4
	7	80	36.2	69.6	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
Missing	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**KT.19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	32	14.5	27.8	27.8
	7	83	37.6	72.2	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
	Missing	System	106	48.0	
Total		221	100.0		

**KT.TOTAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	118	1	.5	.9	.9
	120	2	.9	1.7	2.6
	121	3	1.4	2.6	5.2
	122	7	3.2	6.1	11.3
	123	2	.9	1.7	13.0
	124	9	4.1	7.8	20.9
	125	12	5.4	10.4	31.3
	126	10	4.5	8.7	40.0
	127	17	7.7	14.8	54.8
	128	11	5.0	9.6	64.3
	129	12	5.4	10.4	74.8
	130	10	4.5	8.7	83.5
	131	5	2.3	4.3	87.8
	132	1	.5	.9	88.7
Missing	133	13	5.9	11.3	100.0
	Total	115	52.0	100.0	
	System	106	48.0		
Total		221	100.0		

**Lampiran 17. Hasil Uji Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (M)**

	Statistics															
	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	MK.	Motivasi
N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Valid	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6.62	6.58	6.56	6.58	6.57	6.56	6.54	6.57	6.59	6.57	6.59	6.59	6.57	6.57	6.57	92.08
Std. Error of Mean	.046	.048	.048	.048	.048	.048	.047	.048	.048	.048	.048	.048	.046	.048	.048	.320
Median	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	92.00
Mode	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	91
Std.	.488	.513	.516	.513	.514	.516	.501	.514	.511	.514	.511	.511	.497	.514	.514	3.426
Deviation																
Variance	.238	.263	.267	.263	.264	.267	.251	.264	.261	.264	.261	.261	.247	.264	.264	11.739
Range	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	13
Minimum	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	85
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98
Sum	761	757	754	757	756	754	752	756	758	756	758	758	756	756	756	10589

**MK.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	44	38.3	38.3
	7	71	61.7	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.9	.9
	6	46	40.0	40.9
	7	68	59.1	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	49	42.6	42.6	43.5
7	65	56.5	56.5	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	46	40.0	40.0	40.9
7	68	59.1	59.1	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	47	40.9	40.9	41.7
7	67	58.3	58.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	49	42.6	42.6	43.5
7	65	56.5	56.5	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	53	46.1	46.1	46.1
7	62	53.9	53.9	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	47	40.9	40.9	41.7
7	67	58.3	58.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	45	39.1	39.1	40.0
7	69	60.0	60.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	47	40.9	40.9	41.7
7	67	58.3	58.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	45	39.1	39.1	40.0
7	69	60.0	60.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	45	39.1	39.1	40.0
7	69	60.0	60.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	49	42.6	42.6	42.6
7	66	57.4	57.4	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	.9	.9	.9
6	47	40.9	40.9	41.7
7	67	58.3	58.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**MK.TOTAL**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 85	5	4.3	4.3	4.3
87	9	7.8	7.8	12.2
89	3	2.6	2.6	14.8
90	17	14.8	14.8	29.6
91	21	18.3	18.3	47.8
92	19	16.5	16.5	64.3
93	6	5.2	5.2	69.6
94	14	12.2	12.2	81.7
95	2	1.7	1.7	83.5
97	1	.9	.9	84.3
98	18	15.7	15.7	100.0
Total	115	100.0	100.0	

### Lampiran 18. Uji Regresi Linear Berganda Persamaan 1

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KT, BO <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: MK  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.424 <sup>a</sup>	.180	.165	3.130

- a. Predictors: (Constant), KT, BO

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	241.061	2	120.531	12.303	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1097.234	112	9.797		
	Total	1338.296	114			

- a. Dependent Variable: MK  
b. Predictors: (Constant), KT, BO

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients			t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.055	12.817		.021
	BO	.534	.153	.314	.001
	KT	.205	.089	.206	.024

- a. Dependent Variable: MK

### Lampiran 19. Uji Regresi Linear Berganda Persamaan 2

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MK, KT, BO <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: KK  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 <sup>a</sup>	.289	.270	1.239

- a. Predictors: (Constant), MK, KT, BO

#### ANOVA<sup>a</sup>

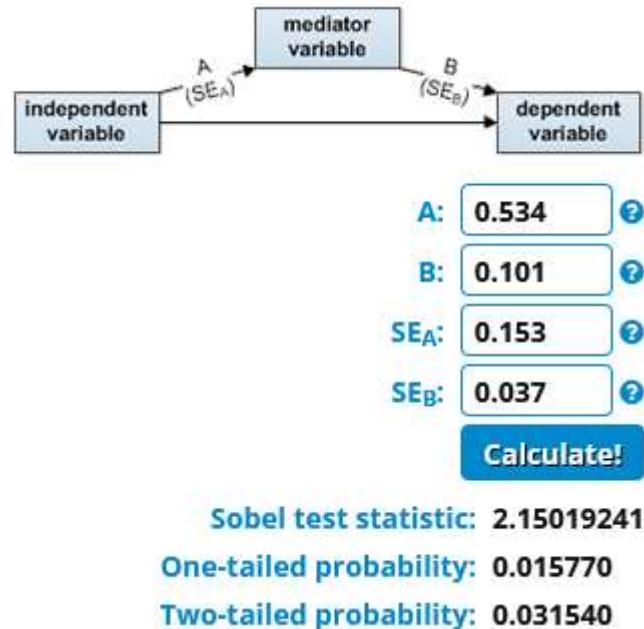
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.362	3	23.121	15.058	.000 <sup>b</sup>
	Residual	170.429	111	1.535		
	Total	239.791	114			

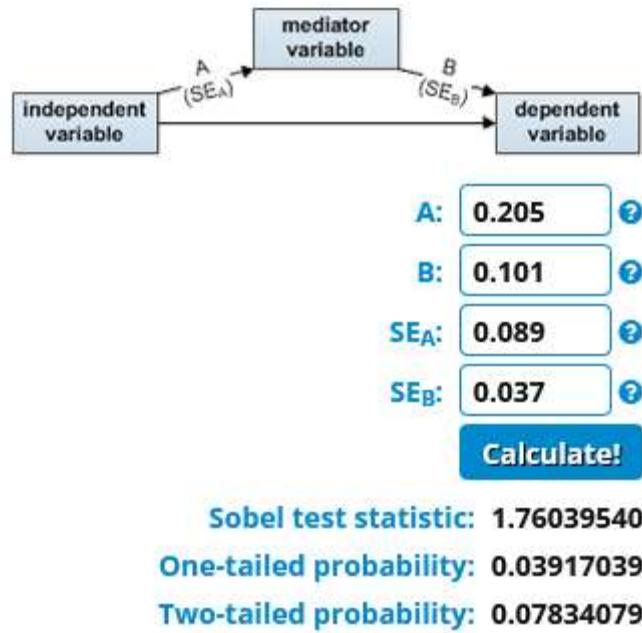
- a. Dependent Variable: KK  
b. Predictors: (Constant), MK, KT, BO

#### Coefficients<sup>a</sup>

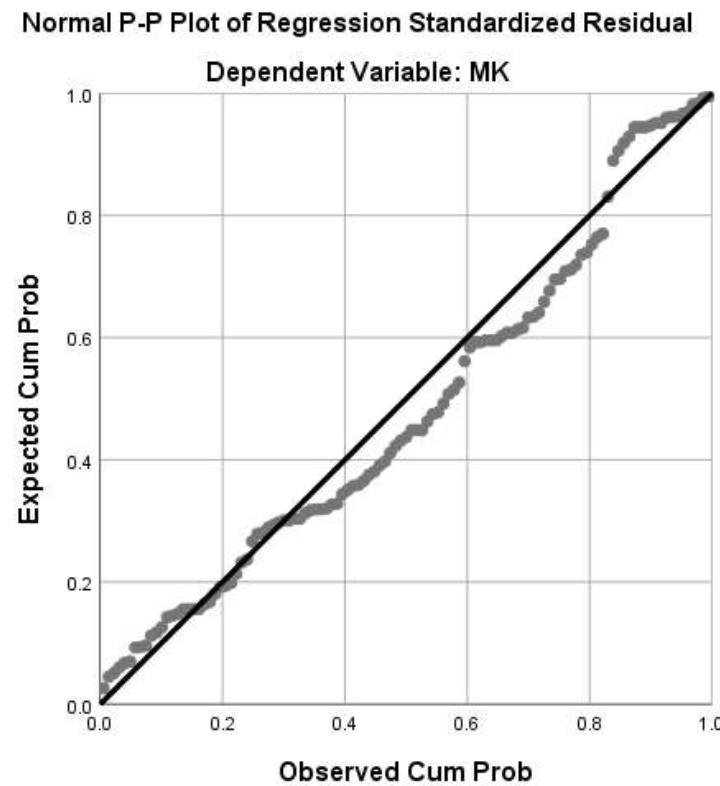
Model	Unstandardized Coefficients			t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.201	5.197		4.079	.000
BO	.218	.064	.303	3.432	.001
KT	.072	.036	.171	1.996	.048
MK	.101	.037	.239	2.705	.008

- a. Dependent Variable: KK

**Lampiran 20. Uji Sobel Persamaan 1**

**Lampiran 21. Uji Sobel Persamaan 2**

### Lampiran 22. Uji Normalitas Persamaan 1

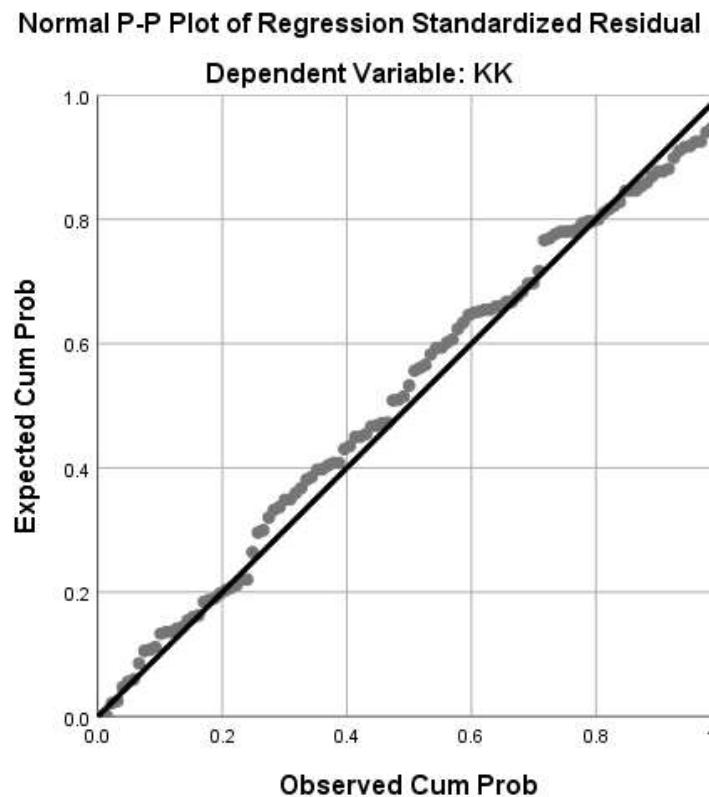


#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Standardized Residual
N	115
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	
Mean	.0000000
Std.	.99118926
Deviation	
Most Extreme Differences	
Absolute	.082
Positive	.082
Negative	-.076
Test Statistic	.082
Asymp. Sig. (2-tailed)	.053 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

### Lampiran 23. Uji Normalitas Persamaan 2

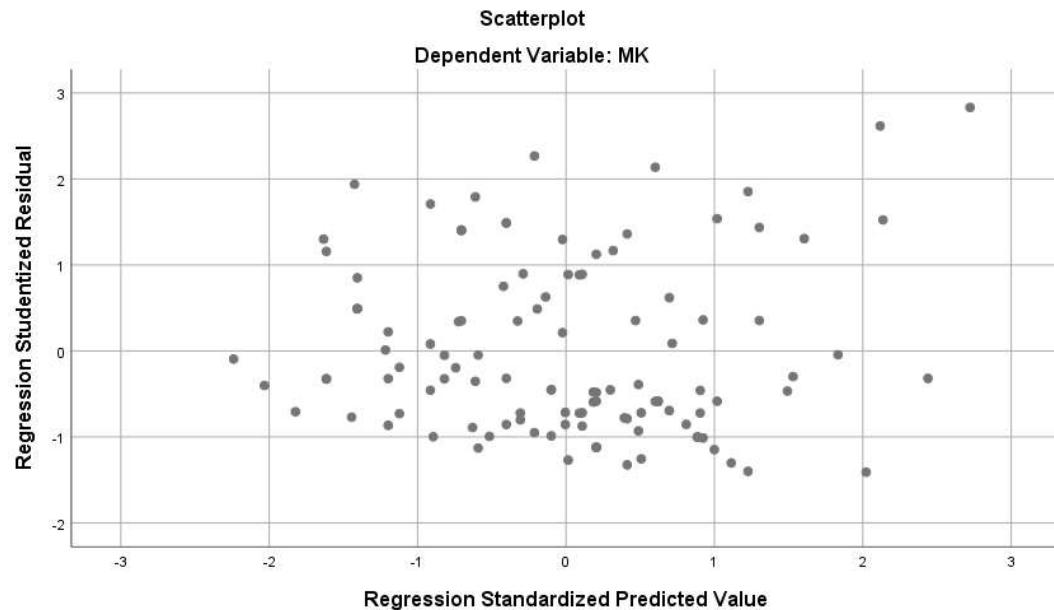


### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		115
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std.	.98675438
	Deviation	
Most Extreme Differences	Absolute	.056
	Positive	.046
	Negative	-.056
Test Statistic		.056
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

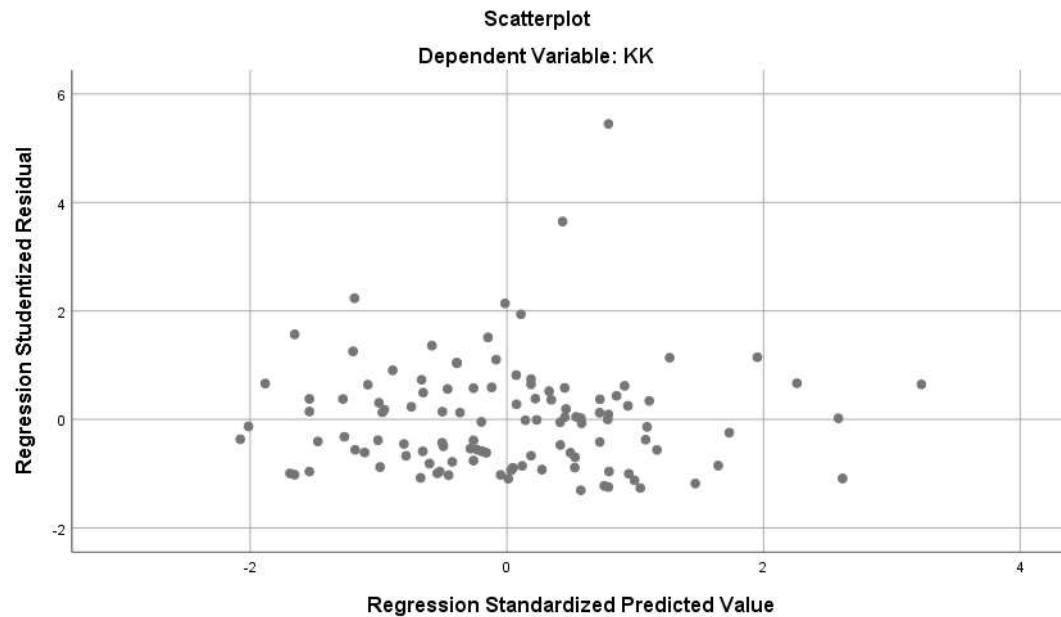
**Lampiran 24. Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1**



Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.033	7.685		.785	.434
BO	.030	.092	.033	.331	.741
KT	-.044	.054	-.081	-.823	.413

a. Dependent Variable: ABRESID1

### Lampiran 25. Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2



Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.770	3.201		.865	.389
	BO	.019	.039	.050	.478	.634
	KT	-.030	.022	-.135	-1.332	.186
	MK	.008	.023	.034	.330	.742

a. Dependent Variable: ABRESID2

**Lampiran 26. Uji Multikolinearitas Persamaan 1**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	30.055	12.817		.314	2.345	.021	
BO	.534	.153		.314	3.501	.001	.909 1.100
KT	.205	.089		.206	2.292	.024	.909 1.100

a. Dependent Variable: MK

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	BO	KT
1	1	2.999	1.000	.00	.00	.00
	2	.001	72.303	.03	.85	.43
	3	.000	93.939	.97	.15	.57

a. Dependent Variable: MK

**Lampiran 27. Uji Multikolinearitas Persamaan 2**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	B	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.		
1 (Constant)	21.201	5.197			4.079	.000		
BO	.218	.064		.303	3.432	.001	.819	1.221
KT	.072	.036		.171	1.996	.048	.868	1.152
MK	.101	.037		.239	2.705	.008	.820	1.220

a. Dependent Variable: KK

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	BO	KT	MK
1	1	3.998	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.001	68.557	.05	.03	.10	.97
	3	.001	83.863	.01	.83	.35	.03
	4	.000	108.466	.93	.14	.55	.00

a. Dependent Variable: KK

**Lampiran 28. Daftar Riwayat Hidup Penulis****RIWAYAT HIDUP PENULIS**

Penelitian skripsi ini ditulis oleh Fabian Dimas Kurniawan, dilahirkan di Brebes pada tanggal 27 Mei 2000. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dan lahir dari pasangan Bapak Khalimi dan Ibu Rodiyati. Penulis bertempat tinggal di Dukuh Kalibuntu, RT 13/RW 04, Desa Wanatirta, Kecamatan Paguyangan, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.

Pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh penulis dimulai dari MI Nurul Huda NU, Pesanggrahan (2006 – 2012). Pendidikan SMP ditempuh di MTs Nurul Huda NU, Pesanggrahan (2012 – 2015). Pendidikan SMK ditempuh di SMK Nurul Huda NU, Paguyangan (2015 – 2018) dan Pendidikan S1 di Universitas Peradaban, Brebes (2019 – 2023). Selama menempuh perkuliahan di Universitas Peradaban, penulis aktif mengikuti organisasi mitra kampus yaitu sebagai anggota UKM PAC (Peradaban Art Club).

Email : [fabiandimaskurniawan27@gmail.com](mailto:fabiandimaskurniawan27@gmail.com)