



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 5335 -5348

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peranan Motivasi Kerja Dalam Menjelaskan Dampak Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Herkulanus Halus¹, Muh. Akob Kadir², Herman Sjahruddin³

^{1,3} Program Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya

²Program Doktor Ilmu Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya

herkulanushalus1@gmail.com¹, herman.sjahruddin@stiem-bongaya.ac.id³

Abstrak

Peningkatan motivasi kerja kearah yang lebih tinggi berakibat pada peningkatan kinerja karyawan. Riset ini berorientasi untuk menguji kausalitas dari motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam menganalisis dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penarikan sampel dalam riset ini menggunakan total sampling technique dimana keseluruhan karyawan PT. Rejeki Persada Properti Makassar digunakan sebagai sampel yang datanya dianalisis menggunakan analisis statistik multivariat Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS - SEM). Hasil pengujian memberikan bukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik terbukti memberikan dampak yang positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, kepemimpinan yang dirasakan belum baik oleh karyawan dalam pelaksanaannya dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya budaya organisasi yang baik terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja yang diperlihatkan karyawan berada pada tingkatan yang rendah namun terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Secara tidak langsung kepemimpinan berada dalam kategori belum baik namun dapat memberikan efek yang nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi kerja, sebaliknya budaya organisasi berada pada level yang belum baik sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja, Motivasi

1. Latar Belakang

Kinerja merupakan kesuksesan seseorang/karyawan dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan bertanggung jawab setiap hasil kerja yang dilakukan untuk meningkatkan perusahaan dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2021). Kinerja karyawan memberikan kontribusi yang sangat penting dalam penciptaan kinerja organisasi, teori kinerja individu yang dikemukakan Robbins (2015) menerangkan bahwa kinerja individual/karyawan merupakan fungsi (f) dari interaksi antara kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*) dan peluang (*Oppurtunity*), sehingga kinerja atau performa dapat dijelaskan melalui persamaan $kinerja = f(A \times M \times O)$, bahwa untuk memperoleh kinerja yang tinggi diperlukan kemampuan yang memenuhi kriteria dari suatu pekerjaan kemampuan merupakan keterampilan dan kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan memanfaatkan suatu kesempatan dengan menyelaraskan dan memotivasi diri serta memberikan kontribusi yang kuat kepada perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Djaya et al., 2024). Tinggi ataupun rendahnya kinerja individual ditentukan melalui beberapa unsur (tolak ukur), yaitu: (a) kuantitas kinerja, (b) kualitas hasil kinerja yaitu tingkat kesalahan kecermatan dan kerusakan, (c) kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja, (d) ketepatan waktu, dan (e) efektifitas bekerja (Mangkunegara, 2017).

Individual performance theory (Robbins, 2015) menjelaskan bahwa kinerja karyawan diciptakan melalui kemampuan atau *ability* (A) yang dalam penelitian ini ditunjukkan melalui kepemimpinan, bahwa semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam memimpin, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya. Unsur pembentuk lainnya dari kinerja individu berdasarkan teori kinerja ditunjukkan dengan motivasi atau *motivation* (M), bahwa semakin tinggi dorongan/semangat (motivasi) seseorang dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya. Faktor terakhir yaitu kesempatan atau *opportunity* (O) yang dalam penelitian ini disebutkan sebagai budaya organisasi, bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik diyakini akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi (Robbins, 2015; Djaya et al., 2024; Wahyuni 2024).

Peranan Motivasi Kerja Dalam Menjelaskan Dampak Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Merujuk pada teori tersebut, maka dapat dinyatakan jika inerja karyawan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan pengaruh yang baik, memberikan motivasi, serta menginspirasi dalam kreativitas dalam memberikan perhatian. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah prestasi dari suatu visi atau sasaran hal senada juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi, orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2018). Efektivitas kepemimpinan dapat ditunjukkan melalui beberapa indikator; (a) memberikan perintah, (b) memberikan arahan, (c) menumbuhkan inisiatif, (d) menumbuhkan komunikasi, dan (e) mendorong kerja sama (Sudaryono, 2017).

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan kinerja kemampuan yang dimiliki seorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan/karyawan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela serta tumbuh motivasi yang ada dalam diri sendiri untuk melakukan suatu hal dalam mencapai suatu tujuan organisasi (Kabdiyono et al., 2024). Perhatian dan atau penghargaan dari seorang pemimpin merupakan faktor yang pembentuk dan sangat membantu karyawan untuk bekerja secara antusias untuk mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan kinerja atau keberhasilan organisasi (Burhanuddin et al., 2018). Semakin baik kepemimpinan yang diperlihatkan pemimpin, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan karyawan. Pernyataan tersebut terkonfirmasi pada riset yang dilakukan Wijaya (2025) menganalisis kepemimpinan melalui indikator memberikan perintah dan bimbingan, memberikan arahan, menumbuhkan inisiatif, menumbuhkan komunikasi dan mendorong kerjasama terbukti memberikan pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan yang dicirikan dengan kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Studi lainnya dilakukan Kabdiyono et al., (2024) kepemimpinan dengan menggunakan indikator kemampuan mengambil keputusan, memberikan bukti bahwa kepemimpinan yang baik dalam pelaksanaannya mampu mendorong dan memotivasi bawahan/karyawan terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kedua temuan peneliti terdahulu tersebut memperoleh penolakan pada penelitian yang dilakukan Rosalina & Wati (2020) bahwa kepemimpinan yang diukur dengan dimensi kepemimpinan karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara intelektual terbukti memberikan pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepemimpinan yang ditunjukkan melalui dimensi motivasi dan kemampuan kerja. Hasil tersebut memberikan bukti bahwa kepemimpinan yang buruk dalam pelaksanaannya tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Anteseden lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan teori kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sebagai perangkat sistem nilai, (*values*) keyakinan, asumsi, atau norma yang telah lama berlaku disepakati, dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai suatu pedoman, perilaku dan pemecahan-pemecahan masalah organisasi, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, norma-norma yang telah relatif lama berlaku dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi atau perusahaan (Sutrisno, 2018; Wirawan, 2017).

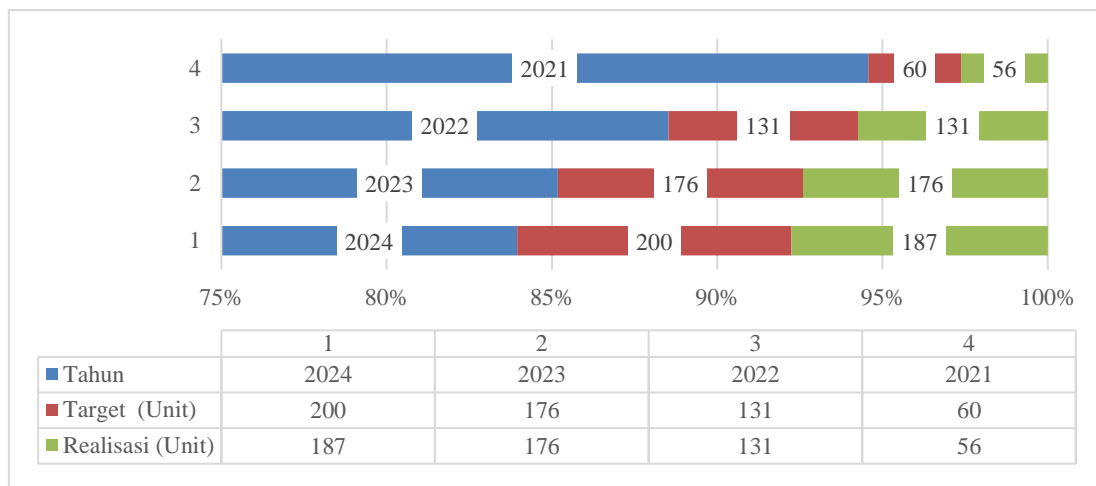
Teori kinerja individual menerangkan bahwa kesempatan atau *opportunity* (O) yang dalam penelitian ini disebutkan sebagai budaya organisasi, bahwa karyawan dapat menghasilkan kinerja individual yang tinggi diakibatkan karena adanya kesempatan (*opportunity*) yang diberikan kepada karyawan untuk berinovasi dalam bekerja sehingga dengan inovasi yang dihasilkannya dalam bekerja mengakibatkan terjadinya peningkatan pada hasil kerja karyawan (kinerja) (Robbins & Coulter, 2016; dalam Djaya, 2021). Budaya organisasi merupakan sebagai sebuah sistem makna dan nilai-nilai bersama yang dianut oleh para anggota untuk menjadi pedoman dalam bertindak, dan tingkah laku dan berinteraksi antara sesama bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari perilaku yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. (Fahmi, 2017:117). Semakin baik budaya yang dimiliki organisasi, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan karyawannya. Pernyataan tersebut relevan dengan temuan Purnama (2025) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan kualitas kinerja, kuantitas, efektifitas, ketepatan waktu dan kemandirian.

Konsisten dengan temuan Rijanto (2018) yang menganalisis budaya organisasi dengan dimensi *clan*, *adhocracy*, *market*, *hierarchy*. bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan, antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan serta dicerminkan dengan kualitas kerja, kuantitas kerja ketepatan waktu, bahwa budaya organisasi yang baik dalam pelaksanaannya terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa studi terdahulu tersebut memperoleh penolakan dari hasil riset yang dilakukan Muchlis et al., (2024) bahwa budaya organisasi yang diukur dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim dan keagresifan tidak dapat memberikan efek nyata (positif tidak signifikan) terhadap kinerja

karyawan yang dicerminkan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, bahwa walaupun budaya organisasi yang dimiliki dan telah ditunjukkan dengan baik, namun dalam pelaksanaannya tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi mendorong lingkungan yang aman, mendukung pengembangan diri, dan memperkuat rasa belonging, maka karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal, menghasilkan dampak yang positif terhadap produktivitas dan kesejahteraan di tempat kerja (Ryan & Deci, 2024). Inkonsistensi temuan dari beberapa peneliti terdahulu tersebut (Rijanto, 2018; Rosalina & Wati, 2020; Kabdiyono et al., 2024; Muchlis et al., 2024; Purnama, 2025). Terdapat 6 (enam) indikator yang digunakan dalam menjelaskan motivasi kerja, yaitu; (a) kebutuhan fisik berdasarkan hirarki, (b) kebutuhan keamanan, (c) kebutuhan keselamatan, (d) kebutuhan sosial, (e) kebutuhan akan penghargaan, dan (f) kebutuhan aktualisasi diri (Sutrisno, 2017). Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki seorang bawahan/karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya. Pernyataan tersebut terkonfirmasi pada riset yang dilakukan Teta & Anjani (2025) yang menganalisis motivasi kerja dengan indikator kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial serta kebutuhan akan penghargaan, menunjukkan jika motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dicerminkan dengan, kesetiaan, hasil kerja, tanggung jawab, ketatan, kejujuran, kerja sama.

Pernyataan tersebut konsisten dengan riset yang dilakukan Noya (2025) yang menganalisis motivasi kerja dengan indikator kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan perwujudan, bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dicerminkan dengan kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, bahwa tingginya motivasi kerja karyawan terbukti dapat meningkatkan kinerja mereka. Alfian, & Amelia, (2024), bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dicerminkan dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, tanggung jawab, sikap karyawan. Hasil tersebut memberikan bukti bahwa motivasi kerja yang rendah tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan PT. Rejeki Persada Properti selama empat (4) tahun terakhir (berdasarkan jumlah unit rumah yang berhasil dibangun) disajikan sebagai berikut:



Sumber. PT Rejeki Persada Properti Makassar (data diolah, 2025)

Gambar 1. Kinerja Karyawan PT. Rejeki Persada Properti Makassar Tahun 2021–2024

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang kontraktor dan developer (pengembang) yang wilayah operasinya di Kota Makassar dan Kabupaten Takalar, sampai dengan saat ini perusahaan memiliki 51 orang karyawan tetap yang ditugaskan pada kantor dan lokasi perumahan. Sebagai perusahaan pengembang perumahan, maka kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam menjamin keberlangsungan hidup perusahaan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari seberapa banyak (unit) rumah yang telah dibangun, namun juga pada hasil akhir secara keseluruhan termasuk unit rumah yang berhasil dipasarkan dan kemampuan karyawan dalam menangani keluhan konsumen. Gambar 1. menunjukkan bahwa. Pada Tahun 2021 karyawan PT. Rejeki Persada Properti hanya mampu menyelesaikan pembangunan 56 unit rumah atau 96% dari target yang ditetapkan 60 unit rumah, namun pada Tahun 2022 kinerja karyawan mencapai target pembangunan, sebesar 131 unit rumah atau 100% dari target yang telah ditetapkan. Selanjutnya pada Tahun 2023 perusahaan masih mempertahankan kinerja yang tinggi dengan mencapai target pembangunan 176 unit rumah, namun untuk Tahun 2024 terjadi penurunan kinerja karyawan, jumlah unit rumah yang dibangun hanya sebanyak 187 unit rumah atau 85% realisasi

dari target 200 unit rumah. Kondisi tersebut menunjukkan terjadi penurunan kinerja karyawan sehingga penting untuk dianalisis.

Alasan digunakannya motivasi kerja sebagai variabel penghubung, karena merujuk pada teori kinerja yang dikemukakan Robbins & Coulter (2016); dalam Djaya (2021), bahwa kinerja yang dihasilkan individu/karyawan dapat ditingkatkan apabila didukung dengan adanya motivasi karyawan dalam bekerja. Pada teori tersebut motivasi dinotasikan dengan (M), bahwa kinerja = $f(A \times M \times O)$, semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka diyakini jika kinerja yang dihasilkannya dalam bekerja akan mengalami peningkatan (Djaya, 2021).

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menyediakan sebuah kerangka yang teratur dan jelas untuk menjalankan penelitian secara objektif dan sistematis (Sekaran & Bougie, 2016; dalam Sjahrudin et al., 2024). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Rejeki Persada Properti sebanyak 51 (lima puluh satu) orang karyawan. Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik total population sampling yang merupakan metode pengambilan sampel di mana semua anggota populasi diambil (digunakan) sebagai sampel (Creswell, 2014; dalam Sjahrudin et al., 2024). Penelitian menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel, sehingga sampel penelitian sebanyak 51 (lima puluh satu) orang karyawan PT. Rejeki Persada Properti. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan memanfaatkan SEM-PLS (*Structural Equation Modeling-Partial Least Square*) yang merupakan metode analisis multivariat dan digunakan dalam menguji hubungan antar variabel dalam model.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Responden

Peneliti mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden, data karakteristik yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik	Frekuensi (N=51)	Presentase (%)
Gender		
Laki-Laki	32	63,00
Perempuan	19	37,00
Usia		
18 - 25 Tahun	6	0,12
26 - 30 Tahun	6	0,12
31 - 40 Tahun	19	0,37
41 - 50 Tahun	20	0,39
Pendidikan Akhir		
SMA/SMK	0	0
Diploma	14	27,00
S1/ Sarjana	37	73,00
Magister	0	0
Doktoral	0	0
Masa Kerja		
1 - 3 Tahun	1	0,02
4 - 6 Tahun	50	98
7- 10 Tahun	0	0
11- 15 Tahun	0	0
>16 Tahun	0	0

Responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang atau 63% hal ini dikarenakan kebutuhan fisik, pekerjaan di lapangan konstruksi seringkali membutuhkan kekuatan fisik yang lebih kuat, sehingga pria lebih banyak dipilih karena membutuhkan keahlian yang spesifik dengan pembuatan bangunan beserta bisa membaca situasi dan gambar baik dari bentuk spesifik bangunan dan dibutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cermat, dan efektif. Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan Hegewisch & Dumonthier, (2017) bahwa pada perusahaan *property* atau *developer* seharusnya memiliki komposisi karyawan pria lebih banyak dibandingkan Wanita. Responden berdasarkan usia, dominan ditunjukkan dengan responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 20 orang atau 39%, hal ini diakibatkan karena pada kelompok usia ini karyawan telah memiliki kematangan dalam

bekerja dan mempunyai pengalaman yang lebih luas sehingga kemampuan karyawan untuk menyelesaikan persoalan yang ada serta sangat dibutuhkan. Fakta tersebut menjelaskan bahwa pada interval usia 41-50, banyak orang telah mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam industri properti. Interval usia 41-dianggap memiliki keseimbangan pengalaman dan energi, sehingga dapat menangani tantangan pekerjaan dengan efektif.

Responden yang berpendidikan diploma sebanyak 14 orang atau 27%, mayoritas responden berpendidikan S1/Sarjana sebanyak 37 orang atau 73% hal ini karena menjadi standar perusahaan harus jenjang pendidikan sarjana dengan harapan dapat meningkatkan penjualan, pembuatan strategi, meningkatkan inovasi-inovasi yang baru sehingga membutuhkan keahlian, sarjana merupakan aset berharga dalam sebuah organisasi karena mereka adalah sumber keunggulan kompetitif perusahaan (Cahyono et al., 2023).

Lama waktu dalam bekerja atau yang biasa disebut dengan masa kerja dominan dengan masa kerja 4-6 tahun sebanyak 50 orang atau 98%, Kondisi tersebut terjadi karena perusahaan berhasil mempertahankan karyawan dengan cara memberikan peluang untuk meningkatkan karir serta diberikan kesempatan untuk berinovasi dan perusahaan menjamin kesejahteraan karyawannya serta karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga memiliki peluang untuk meningkatkan karirnya.

3.2. Deskripsi Variabel

Tabel 3. Deskripsi Variabel

Variabel	Indikator variabel	Rerata skor Tanggapan Responden	Rata-rata variabel
Kepemimpinan	Memberikan perintah dan bimbingan (X_{11})	3,73	3,63
	Memberikan arahan (X_{12})	3,88	
	Menumbuhkan inisiatif (X_{13})	3,41	
	Menumbuhkan komunikasi (X_{14})	3,43	
	Mendorong kerja sama (X_{15})	3,72	
Budaya Organisasi (X_2)	Pelaksanaan norma (X_{21})	3,52	3,58
	Pelaksanaan nilai-nilai (X_{22})	3,31	
	Kepercayaan terhadap budaya organisasi (X_{23})	3,62	
	Filsafat (X_{24})	3,84	
	Pelaksanaan kode etik (X_{25})	3,94	
	Pelaksanaan seremoni (X_{26})	3,41	
	Sejarah organisasi (X_{27})	3,4	
Motivasi Kerja (Y_1)	Kebutuhan fisik (Y_{11})	3,57	3,58
	Kebutuhan rasa aman (Y_{12})	3,55	
	Keselamatan (Y_{13})	3,73	
	Kebutuhan Sosial (Y_{14})	3,86	
	Kebutuhan akan penghargaan (Y_{15})	3,78	
	Kebutuhan aktualisasi diri (Y_{16})	3,41	
Kinerja Karyawan (Y_2)	Kuantitas kinerja (Y_{21})	3,52	3,59
	Kualitas Kerja (Y_{22})	3,43	
	Kehadiran (Y_{23})	3,58	
	Ketepatan waktu (Y_{24})	3,62	
	Efektifitas bekerja (Y_{25})	3,41	

3.2. 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tanggapan responden terhadap kemampuan yang dimiliki seorang (pemimpin) dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan/karyawan untuk dapat

melakukan pekerjaan atas fungsi dan tugas serta tanggung jawab mereka selaku karyawan sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai. Kepemimpinan yang baik ditunjukkan dengan kemampuan pimpinan untuk memotivasi bawahannya dalam bekerja, sehingga pencapaian hasil kerja bawahan senantiasa mengalami peningkatan (Samsudin et al., 2024:45). Kepemimpinan diukur dengan 5 (lima) indikator kepemimpinan (1) memberikan perintah, (2) memberikan arahan, (3) menumbuhkan inisiatif, (4) menumbuhkan komunikasi, (5) mendorong kerja sama (Wijaya & Fathorrahman, 2025).

3.2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi (X_2) merupakan tanggapan responden terhadap sebuah sistem makna dan nilai-nilai yang dianut oleh para anggota organisasi untuk menjadi pedoman dalam bertindak, dan tingkah laku dan berinteraksi antara sesama anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dan norma-norma organisasi menjadi dasar serta landasan dalam mencapai tujuan yang telah diinginkan oleh perusahaan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan dan mencapai kinerja yang tinggi. Pengukuran budaya organisasi merujuk pada penelitian yang dilakukan Purnama, (2025) diukur 7 (tujuh) indikator, yaitu (1) pelaksanaan norma, (2) pelaksanaan nilai-nilai, (3) kepercayaan terhadap budaya organisasi, (4) filsafat atau filosofi, (5) pelaksanaan kode etik, (6) pelaksanaan seremoni, dan (7) sejarah organisasi. Tabel 3 menunjukkan bahwa tanggapan responden rata-rata keseluruhan dari variabel budaya organisasi 3,58 termasuk dalam kategori baik budaya organisasi (X_2) adalah sebagai perangkat sistem nilai, (*values*) keyakinan, asumsi, atau norma yang telah lama berlaku disepakati, dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai suatu pedoman, perilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi-organisasi. Indikator terpenting (tertinggi dibandingkan dengan indikator budaya organisasi lainnya), merupakan indikator pelaksanaan kode etik (X_{25}) dengan nilai rata sebesar 3,94 yang merupakan tanggapan responden terhadap penerapan penentuan aturan dan norma yang tertuang dalam suatu kode etik. Skor tanggapan responden rata-rata sebesar 3,94 hal ini diakibatkan karena tingginya respon karyawan pada organisasi secara rutin mengingatkan dan menerapkan kode etik kepada semua anggota karyawan sehingga kode etik diorganisasi dihormati dan dijalankan dengan sungguh-sungguh bagi karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap kode etik ditangani secara tegas dengan adil.

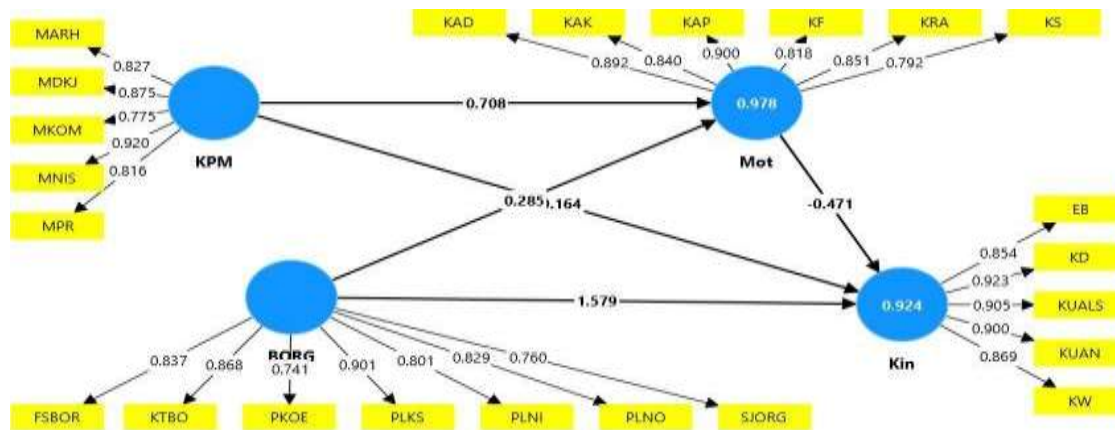
3.2.3. Motivasi kerja

Motivasi kerja (Y_1) merupakan tanggapan responden terhadap dorongan yang muncul dalam diri setiap karyawan dan atau perusahaan untuk melakukan suatu pekerjaan/aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja yang bisa ditandai dengan adanya rasa keinginan dalam diri untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Tanggapan responden rata-rata keseluruhan dari variabel motivasi kerja 3,58 termasuk dalam kategori baik motivasi kerja (Y_1) merupakan tanggapan responden terhadap salah satu motivasi merupakan faktor paling penting untuk mendorong sumber daya manusia perlu adanya motivasi kerja karyawan, agar kepuasan kerja karyawan tercapai sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif, dan efisien. Indikator terpenting (tertinggi dibandingkan dengan indikator motivasi kerja lainnya), merupakan indikator kebutuhan sosial (Y_{14}) dengan nilai rata-rata sebesar 3,86 yang merupakan tanggapan responden terhadap kebutuhan yang harus dipenuhi seorang individu atau manusia sebagai makhluk sosial sangat membutuhkan interaksi antara sesama baik dalam bermasyarakat berbangsa dan bernegara maupun di lingkungan pekerjaan dalam menjalankan kehidupannya sehari-hari. Skor tanggapan responden rata-rata sebesar 3,86. Hal ini diakibatkan karena perusahaan membuka peluang yang seluas-luasnya bagi semua karyawan untuk menyampaikan ide-ide serta gagasan diterima dan dihargai oleh rekan kerja serta atasan untuk membentuk lingkungan kerja yang harmonis sehingga membuat karyawan merasa lebih termotivasi dalam berinteraksi sosial di tempat kerja dengan membangun dan memperkuat rasa kebersamaan serta kekeluargaan dalam ruang lingkup perusahaan.

3.2.4. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan (Y_2) merupakan tanggapan responden terhadap hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan. Indikator terpenting (tertinggi dibandingkan dengan indikator kinerja karyawan lainnya), merupakan ketepatan waktu (Y_{24}) dengan nilai rata-rata sebesar 3,62 yang merupakan tanggapan responden terhadap salah satu ketepatan waktu merupakan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, sehingga tugas dan proyek dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat dan dapat meningkatkan reputasi individu atau organisasi sebagai profesional dengan dapat diandalkan dan meningkatkan kepercayaan dari atasan, rekan kerja, dan klien, karena individu atau organisasi dapat memenuhi deadline dan menghasilkan hasil yang berkualitas.

3.3. Outer Model



Gambar 2. Outer Model

Perolehan nilai loading faktor tertinggi atau terpenting pada variabel kepemimpinan ditunjukkan melalui indikator, menumbuhkan inisiatif. Dengan nilai *outer loading* = 0,920 sedangkan yang terendah pada variabel tersebut diperlihatkan melalui indikator menumbuhkan komunikasi. Dengan nilai *outer loading* = 0,775, untuk budaya organisasi nilai tertinggi diperlihatkan melalui indikator, pelaksanaan seremoni. Dengan nilai *outer loading* = 0,901 dan nilai terendah diperlihatkan melalui indikator, pelaksanaan kode etik. Dengan nilai *outer loading* = 0,741, selanjutnya pada motivasi kerja perolehan nilai tertinggi diperlihatkan melalui indikator, kebutuhan akan penghargaan. Dengan nilai *outer loading* = 0,900 dan nilai terendah diperlihatkan melalui indikator, kebutuhan sosial dengan nilai *outer loading* = 0,792. Terakhir, untuk variabel kinerja karyawan nilai tertinggi diperlihatkan melalui indikator, kehadiran. Dengan nilai *outer loading* = 0,923 untuk indikator terendah diperlihatkan melalui, indikator efektivitas bekerja dengan nilai *outer loading* = 0,854.

3.3.1. Discriminant Validity (Average Variance Extracted (AVE))

Average variance extracted (AVE) adalah sebuah ukuran statistik yang digunakan dalam analisis faktor dan model persamaan struktural untuk mengevaluasi validitas konvergen dari sebuah konstruk atau variabel laten. $AVE > 0,5$, hasil (AVE) pada penelitian ini dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut ini:

Tabel 4. Average variance extracted

Variabel	AVE > 0,50
Budaya Organisasi	0,675
Kepemimpinan	0,712
Kinerja Karyawan	0,793
Motivasi Kerja	0,722

Tabel 4. menunjukkan nilai AVE dari variabel budaya organisasi sebesar 0,675, kepemimpinan = 0,712, dan motivasi kerja = 0,722, serta nilai AVE untuk variabel kinerja karyawan = 0,793, berdasarkan perolehan nilai tersebut $> 0,5$ maka dapat dinyatakan jika keempat variabel memenuhi pengujian validitas konvergen, bahwa nilai AVE menunjukkan seberapa besar indikator-indikator dalam satu konstruk benar-benar merepresentasikan konstruk tersebut secara konsisten.

3.3.2. Validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Fornell-Larcker Criterion merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dari sebuah konstruk atau skala pengukuran. Maka hasil diskriminan pada penelitian ini dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	0,981			
Kepemimpinan	0,925	0,914		
Kinerja Karyawan	0,816	0,855	0,844	
Motivasi Kerja	0,888	0,850	0,821	0,894

Hasil pengujian pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* yang membuktikan bahwa nilai *square root* dari kepemimpinan = 0,914 > dibandingkan dengan nilai *square root* pada kolom yang sama (dibawah atau disebelahnya) untuk budaya organisasi = 0,981 > dibandingkan dengan nilai *square root* pada kolom yang sama (di bawahnya atau di sebelahnya), dan kinerja karyawan = 0,844 > dibandingkan dengan nilai *square root* pada kolom yang sama (di bawahnya atau di sebelahnya) sedangkan motivasi kerja = 0,894, tidak mempunyai pembandingan karena berada pada kolom akhir.

3.3.3. Composite reliability

Cronbach's alpha dan *Composite Reliability* adalah dua ukuran statistik yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas (keandalan) dari sebuah konstruk atau skala pengukuran dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6. *Reliability constructs (Keandalan Variabel)*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Budaya Organisasi	0,919	0,925	0,935
Kepemimpinan	0,898	0,905	0,925
Kinerja Karyawan	0,935	0,935	0,950
Motivasi Kerja	0,923	0,927	0,940

Reliability construct yang tinggi, instrumen pengukuran dapat diandalkan untuk menghasilkan hasil yang akurat dan konsisten (DeVellis, 2016). Tabel 6. membuktikan jika nilai *cronbach's alpha* pada kolom *Composite reliability (rho_a)* dari variabel kepemimpinan dengan nilai sebesar 0,905 > 0,70, variabel budaya organisasi dengan nilai sebesar 0,925 > 0,70, motivasi kerja dengan nilai sebesar 0,927 > 0,70, dan kinerja karyawan dengan nilai 0,935 > 0,70 hal ini menunjukkan masing-masing dari keempat variabel tersebut memenuhi batasan yang ditetapkan = > 0,70, menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut *reliable* (handal).

4. Inner Model

4.1. Coefficient Determinant (R²)

Coefficient Determinant (R²) merupakan sebuah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik suatu model regresi dapat menjelaskan variasi dalam variabel eksogen terhadap variabel intervening dan *endogen*. Maka Kategori nilai *R-square* meliputi 0,75 termasuk kategori kuat, 0,50 termasuk kategori moderat, dan 0,25 termasuk kategori lemah perolehan R² pada penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel berikut: (Ghozali, 2021).

Tabel 7. *Koefisien Determinasi (R₂)*

Model	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,924	0,919
Motivasi Kerja	0,978	0,977

Tabel R² digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,924 dan dinyatakan kategori pemodelan yang kuat. Kemudian R² digunakan untuk melihat pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dengan nilai sebesar 0,978 dan dinyatakan kategori pemodelan yang kuat.

4.2. Uji Hipotesis

Terdapat 7 (tujuh) hipotesis dalam penelitian ini, 5 (lima) hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) dan 2 diantaranya hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), untuk itu dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 8. Pengujian Hipotesis

Kausalitas	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P-values
KPM → Mot	0,708	0,706	0,100	7,052	0,000
BORG → Mot	0,285	0,287	0,101	2,813	0,005
KPM → Kin	-0,497	-0,519	0,233	2,132	0,033
BORG → Kin	1,445	1,467	0,228	6,323	0,000
Mot → Kin	-0,471	-0,481	0,185	2,542	0,011
KPM → Mot → Kin	-0,333	-0,338	0,136	2,453	0,014
BORG → Mot → Kin	-0,134	-0,140	0,077	1,737	0,083

4.2.1. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan

Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan menunjukkan arah positif original sampel dengan nilai sebesar 0,708 t-hitung lebih besar dari t-tabel (7,052 > 1,96) dengan tingkat signifikan lebih kecil dari 5% (0,000 < 0,05) yang menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Rejeki Persada Properti, bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi motivasi kerja yang diperlihatkan karyawan dalam bekerja. Nilai koefisien jalur (pada kolom *original sampel*) dengan arah positif tersebut disebabkan karena menurut penilaian responden, pimpinan memiliki karakteristik kepemimpinan tertentu (memberikan arahan, memberikan perintah dan bimbingan, mendorong kerjasama) cenderung lebih baik atau efektif dan mempunyai tekad yang tinggi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Burhanuddin et al., (2018), bahwa perhatian dan penghargaan dari seorang pemimpin merupakan faktor yang pembentuk dan sangat membantu karyawan untuk bekerja secara antusias untuk mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan kinerja atau keberhasilan organisasi.

Peningkatan motivasi kerja yang tinggi dapat dilakukan melalui kemampuan dari pemimpin dalam memberikan rasa percaya diri karyawan melalui upaya yang dilakukan pimpinan untuk senantiasa menumbuhkan inisiatif kepada karyawan, sehingga dengan inisiatif kerja yang dimiliki maka seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan dapat mereka selesaikan dengan baik dan tepat (sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan) memberikan efek yang nyata dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, terbukti dengan perlakuan organisasi yang senantiasa memberikan penghargaan kepada karyawan yang dapat bekerja dengan baik yang kemudian menjadi faktor penentu peningkatan motivasi kerja karyawan (Dwianto et al., 2023). Kepemimpinan pada indikator memberikan arahan, memberikan perintah dan bimbingan, mendorong kerja sama menjadi pemicu meningkatnya motivasi kerja karyawan pada saat karyawan menghadapi tantangan dimasa kini dan masa yang akan datang. Dampak kepemimpinan yang baik kerja sangat signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi pekerja melalui komunikasi yang jelas, pengakuan terhadap prestasi, pengembangan kompetensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis (Rahman & Prasetya, 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (SDT) (Ryan & Deci, 2024) bahwa motivasi bekerja dipengaruhi oleh kebutuhan dasar manusia seperti kompetensi, otonomi, dan hubungan sosial. Kepemimpinan yang mendukung pengembangan kebutuhan ini, misalnya, memberi ruang otonomi dan pengakuan atas hasil kerja karyawan akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Hasil penelitian ini relevan dengan temuan Wijaya & Fathorrahman (2025) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Rosalina & Wati 2020) bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

4.2.2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan, diperoleh arah positif dengan nilai original sampel 0,285, t-hitung lebih besar dari t-tabel (2,813 > 1,96) dengan tingkat signifikan lebih kecil dari 5% (0,005 < 0,05) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Rejeki Persada Properti, semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja yang diperlihatkan karyawan dalam bekerja. Original sampel dengan arah positif tersebut disebabkan karena responden karakteristik budaya organisasi (pelaksanaan kode etik, filsafat/filosofi, kepercayaan terhadap budaya organisasi, pelaksanaan norma.) cenderung lebih bagus dan efektif untuk meningkatkan motivasi kerjanya karyawan. Psignifikan wengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan disebabkan karena budaya organisasi yang diterapkan berada dalam kategori yang baik dan dicerminkan melalui budaya organisasi pelaksanaan kode etik (X₂₅) bawah tingginya pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi yang tinggi kepada karyawan sehingga

kemampuan kerja karyawan semakin meningkat dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi/atau perusahaan yang ditunjukkan dengan karyawan menghargai dan menghormati kode etik yang berlaku di organisasi serta menjalankannya dengan sungguh-sungguh, organisasi secara rutin mengingatkan dan menerapkan kode etik kepada semua anggota terhadap anggota yang melakukan pelanggaran kode etik ditangani secara tegas dan adil.

Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Putra & Suryani, (2020) bahwa Faktor yang menyebabkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan meliputi nilai-nilai organisasi yang mendukung keberagaman, komitmen terhadap pengembangan karyawan, identifikasi terhadap visi dan misi organisasi, serta suasana kerja yang kondusif dan harmonis. Budaya organisasi pada indikator pelaksanaan kode etik, filsafat/filosofi, kepercayaan terhadap budaya organisasi, pelaksanaan norma menjadi penyebab meningkatkan motivasi kerja karyawan pada saat menghadapi tantangan dimasa kini dan masa yang akan datang, dampak budaya organisasi yang baik terhadap motivasi kerja signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Dwianto et al.,2023).

Hasil studi ini konsisten dengan *Self-Determination Theory* (SDT) (Ryan & Deci, 2024), bahwa motivasi intrinsik dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung kebutuhan dasar manusia, yaitu kompetensi, otonomi, dan hubungan sosial. Budaya organisasi yang positif memenuhi kebutuhan ini, sehingga meningkatkan motivasi internal karyawan. Menurut Ryan & Deci (2024), ketika budaya organisasi mendorong lingkungan yang aman, mendukung pengembangan diri, dan memperkuat rasa belonging, maka karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal, menghasilkan dampak yang positif terhadap produktivitas dan kesejahteraan di tempat kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Purnama (2025) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil berbeda dengan (Muchlis et al., 2024) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

4.2.3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh arah negatif dengan nilai *original sampel* -0,497, t-hitung lebih besar dari t-tabel ($2,132 > 1,96$) dengan tingkat signifikan lebih kecil dari 5% ($0,033 < 0,05$) yang menunjukkan kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Rejeki Persada Properti bahwa hubungan kepemimpinan tidak efektif namun dalam pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja *Original sampel* dengan arah negatif tersebut disebabkan karena penilaian responden karakteristik kepemimpinan tertentu (memberikan perintah dan bimbingan mendorong kerja sama, memberikan arahan) lebih cenderung baik dan meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Susanti (2019), bahwa memberikan perintah dan bimbingan dari pimpinan merupakan faktor yang mendukung dan memotivasi karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan yang mendukung membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam meningkatkan kinerja yang sangat tinggi atau keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan pada indikator (memberikan perintah dan bimbingan mendorong kerja sama, memberikan arahan) menjadi penyebab peningkatan kinerja karyawan pada saat karyawan menghadapi tantangan dimasa kini dan masa yang akan datang (Wijayanti & Wibowo, 2020).

Setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan jarang membutuhkan penyesuaian dari atasan, karyawan berusaha memberikan pekerjaan yang terbaik serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis (Rahman & Prasetya, 2018). Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kinerja yang dikemukakan Robbins, (2015); dalam Wahyuni (2024) bahwa kepemimpinan merupakan cerminan dari kemampuan atau *ability* (A) ketika kemampuan atau (A) kepemimpinan, semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam memimpin, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan karyawan. Hasil penelitian ini terkonfirmasi dengan riset yang dilakukan Kabdiyono et al., (2024) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda dengan penelitian yang dilakukan Rosalina & Wati (2020) bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, diperoleh arah positif dengan nilai *original sampel* 1,445, t-hitung lebih besar dari t-tabel ($6,323 > 1,96$) dengan tingkat signifikan lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Rejeki Persada Properti. Semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja *original sampel* dengan arah positif tersebut disebabkan karena responden karakteristik budaya organisasi (pelaksanaan kode etik, filsafat/filosofi, kepercayaan terhadap budaya organisasi, pelaksanaan norma.) cenderung lebih baik dan meningkatkan kinerja karyawan. Penyebab signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan diakibatkan karena budaya organisasi yang ada di perusahaan dalam kategori baik dan diperlihatkan melalui pelaksanaan kode etik (X_{25}). Karyawan menghormati setiap kode etik yang berlaku di dalam organisasi serta menerapkannya norma-norma organisasi dengan sungguh-sungguh dalam melakukan setiap tugas dan penuh tanggung jawab dengan rutin organisasi meningkatkan serta tegas dalam menerapkan kode etik kepada semua anggota sehingga mengurangi pelanggaran terhadap kode etik yang dilakukan oleh karyawan, dan organisasi dalam mengambil keputusan serta tindak mencerminkan filosofi dan norma-norma organisasi untuk membantu menciptakan suasana kerja yang tertib yang menjadi dasar dalam memberikan arahan sehingga karyawan dapat memahami dasar filosofi budaya organisasi serta menjadi pedoman dalam setiap langkah kerja sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan mendukung keberhasilan bersama menjadi kebanggaan bagi anggota organisasi.

Peningkatan kinerja karyawan yang sangat tinggi dapat dilakukan melalui komitmen budaya organisasi yang positif karyawan percaya bahwa budaya organisasi mendukung keberhasilan bersama dan kepercayaan terhadap budaya organisasi membantu meningkatkan kebanggaan terhadap anggota organisasi sehingga karyawan yakin bahwa budaya organisasi menciptakan hubungan kerja yang harmonis memberikan efek nyata dalam meningkatkan kinerja yang tinggi, terbukti dengan perlakuan pemimpin memberikan rasa percaya diri karyawan melalui upaya yang dilakukan pimpinan untuk senantiasa menumbuhkan inisiatif kepada karyawan, sehingga dengan inisiatif kerja yang dimiliki maka seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan dapat mereka selesaikan dengan baik dalam meningkatkan kinerja yang sangat tinggi (Wijayanti & Wibowo 2020; Sari & Wibowo 2020; Hartono & Setiawan, 2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan teori (Robbins, 2015; Wahyuni 2024.) yaitu budaya organisasi merupakan cerminan dari *opportunity* (O) atau budaya organisasi, bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik diyakini akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Hasil penelitian ini relevan dengan riset yang dilakukan oleh (Rijanto, 2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda dengan (Muchlis et al., 2024) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

4.2.5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh arah negatif original sampel dengan nilai 0,471 t-hitung lebih besar dari t-tabel ($2,542 > 1,96$) dengan tingkat signifikan lebih kecil dari 5% ($0,011 < 0,05$) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. PT. Rejeki Persada Properti, semakin tinggi motivasi kerja yang ditunjukkan karyawan, maka dalam pelaksanaannya dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja. Nilai koefisien jalur pada kolom *original sampel* dengan arah negatif tersebut disebabkan responden karakteristik motivasi kerja tertentu (kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, keselamatan, kebutuhan fisik.) cenderung lebih stabil dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan lingkungan kerja yang harmonis membuat karyawan merasa lebih termotivasi dalam interaksi sosial di tempat kerja memperkuat rasa kebersamaan dan kekeluargaan, merupakan hal yang paling utama untuk meningkatkan kinerja karyawan yang kemudian menjadi faktor penentu peningkatan kinerja karyawan yang sangat tinggi (Latham & Pinder, 2020; Liu et al., 2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kinerja bahwa motivasi kerja merupakan cerminan dari *motivation* atau (M), bahwa semakin tinggi dorongan/semangat (motivasi) seseorang dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya (Robbins, 2015; dalam Wahyuni 2024.). Hasil penelitian ini mendukung riset yang dilakukan Teta & Anjani (2025) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda dengan riset yang dilakukan Alfian, & Amelia, (2024) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai intervening

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai intervening diperoleh arah negatif dengan nilai 0,333 t-hitung lebih besar dari t-tabel ($2,453 > 1,96$) dan tingkat signifikan ($0,014 < 0,05$) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai intervening pada PT. Rejeki Persada Properti. Rendahnya hubungan kepemimpinan, namun dalam pelaksanaannya dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja melalui motivasi kerja. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang mampu mendukung pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan adanya motivasi kerja karyawan maka dapat mendorong pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Deci & Ryan (2020), menyatakan bahwa perhatian dan penghargaan dari seorang pemimpin merupakan faktor yang pembentuk dan sangat membantu karyawan untuk bekerja secara antusias untuk mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan kinerja atau keberhasilan organisasi dengan memberikan motivasi kerja

yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan semangat, energi, dan fokus menerapkan standar keselamatan kerja yang memadai serta tercipta interaksi sosial yang harmonis di tempat kerja dalam mendukung tingkat kinerja yang sangat tinggi. Hasil riset ini mengkonfirmasi teori kinerja bahwa hasil kerja individu/karyawan dapat ditingkatkan apabila didukung dengan adanya motivasi karyawan dalam bekerja, motivasi atau *motivation* (M) bahwa motivasi kerja semakin tinggi dapat memberikan hubungan yang kuat pada pemimpin yang dicerminkan oleh kemampuan atau *ability* (A) dengan kinerja karyawan (Robbins & Coulter, 2016; dalam Djaya, 2021). Riset ini mengkonfirmasi temuan Sultan (2021), bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai intervening. Namun hasil berbeda dengan riset yang dilakukan Alfian, & Amelia (2024), bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai intervening.

4.2.7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai intervening

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai intervening diperoleh arah negatif dengan nilai 0,134, t-hitung lebih kecil dari t-tabel ($1,737 < 1,96$) dengan tingkat signifikan lebih besar dari 5% ($0,083 > 0,05$) yang menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai intervening pada PT. Rejeki Persada Properti. Bahwa lemahnya hubungan budaya organisasi, maka dalam pelaksanaannya tidak dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja melalui motivasi kerja. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang mendukung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan walaupun dengan adanya motivasi kerja yang tinggi tidak dapat mendorong pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan penempatan motivasi kerja sebagai variabel intervening tidak dapat mendukung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lemahnya hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja melalui motivasi kerja. Nilai koefisien jalur pada kolom *orginal sampel* dengan arah negatif tersebut disebabkan oleh penilaian responden budaya organisasi tertentu (pelaksanaan seremoni, sejarah organisasi pelaksana nilai-nilai) cenderung menurun tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan yang sangat tinggi.

Hofstede et al. (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan karyawan tidak dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan kurangnya komunikasi efektif antara atasan dan bawahan dapat menghambat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja yang sangat tinggi. Gagné & Deci (2020), motivasi kerja yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan karyawan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan kurangnya organisasi menyelenggarakan seremoni untuk memperkuat ikatan dan identitas anggota dan seremoni yang dilaksanakan tidak mencerminkan nilai dan budaya organisasi sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan yang sangat tinggi melalui motivasi kerja. Hasil tersebut berbeda dengan teori kinerja individual yang dikemukakan Robbins & Coulter (2016); dalam Djaya (2021), bahwa kinerja yang dihasilkan individu/karyawan dapat ditingkatkan apabila didukung dengan adanya motivasi karyawan dalam bekerja. Yang dimana motivasi atau *motivation* (M) bahwa motivasi kerja semakin tinggi dapat memberikan hubungan yang kuat kepada budaya organisasi yang diceritakan atau *opportunity* (O) dengan kinerja karyawan. Temuan studi mengkonfirmasi riset Muchlis et al., (2024) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai intervening. Hasil berbeda dengan penelitian yang dilakukan Agustin. (2020), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

5. Kesimpulan

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi motivasi kerja yang diperlihatkan karyawan dalam bekerja. Hal ini diakibatkan karena faktor kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi yang tinggi kepada karyawan sehingga kemampuan seorang karyawan semakin meningkat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan untuk mencapai tingkat kinerja yang sangat tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja yang diperlihatkan karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa hubungan kepemimpinan tidak efektif namun dalam pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja. Tingginya kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan sehingga kemampuan kerja karyawan semakin meningkat yang ditunjukkan dengan pemberian perintah dari pimpinan membantu karyawan dapat memahami dalam menyelesaikan setiap persoalan pekerjaan yang muncul di perusahaan dan pimpinan mempunyai kemampuan untuk menyampaikan arahan dengan tegas serta sopan kepada anggota organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi

kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja. Hal tersebut didorong oleh karyawan menghormati setiap kode etik yang berlaku di dalam organisasi serta menerapkannya norma-norma organisasi dengan sungguh-sungguh dalam melakukan setiap tugas dan penuh tanggung jawab dengan rutin organisasi meningkatkan serta tegas dalam menerapkan kode etik kepada semua anggota sehingga mengurangi pelanggaran terhadap kode etik. Motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi kerja yang ditunjukkan karyawan, maka dalam pelaksanaannya dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja. Hal tersebut diakibatkan oleh pemimpin mampu memberikan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis membuat karyawan merasa lebih termotivasi dan perusahaan memberikan penghargaan serta pengakuan atas kontribusi dan prestasi kerja yang didapatkan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dengan organisasi menerapkan standar keselamatan kerja yang memadai dan prosedur yang jelas, memberikan jaminan keselamatan dan perlindungan bagi semua anggota organisasi dari bahaya selama menjalankan tugas dan tanggung jawab. Kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai intervening, bahwa rendahnya hubungan kepemimpinan, namun dalam pelaksanaannya dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja melalui motivasi kerja. Lemahnya hubungan budaya organisasi, maka dalam pelaksanaannya tidak dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam bekerja melalui motivasi kerja, bahwa budaya organisasi tidak dapat meningkatkan rasa kebersamaan diantara anggota organisasi dan cerita pengalaman masa lalu organisasi tidak dijadikan pembelajaran bagi karyawan, dan sejarah organisasi tidak menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan perilaku banyaknya karyawan tidak memahami sejarah masa lalu berdirinya organisasi.

Referensi

1. Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial least square (PLS) Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis. *Yogyakarta: Penerbit Andi*, 22, 103-150.
2. Agustin, D. S. (2020). Analisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan umkm dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *IDEL: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 8-18.
3. Agustina Rahmi, & Jarkawi (2023) kepemimpinan dan perilaku organisasi Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan Diterbitkan oleh Penerbit Adab CV. Adanu Abhimata Cetakan Pertama,
4. Alfian, M., & Amelia, R. W. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Panca Pilar Engineering Jakarta Selatan. *Journal Of Research And Publication Innovation*, 2(1), 100-109.
5. Bangsawan, I., Sjahrudin, H., Tirie, F. B., & Ikbal, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan: Efek Moderasi Budaya Organisasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 16825-16839.
6. Bohalima, A. Y. (2024). *The Influence of Leadership on Employee Performance at the Teluk Dalam Sub-district Office. South Nias Student Scientific Journal*, 7(2), 254-264.
7. Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Adi, E. P. (2018). Leadership Orientation as Mediator of Organizational Culture Effects on School Leadership. 3rd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2018), 230–236.
8. Cahyono, D. N., Wahono, B., & Wahyuningtyas, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus PT Jawara Properti Indonesia). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 12(02).
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications*.
10. DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications. Sage Publications*.
11. Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity. Sage Publications*.
12. Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72.
13. Dwianto, A. S., Herman Sjahrudin, & Meindro Waskito (2023). Revolusi Industri 4.0 dan Transformasi MSDM: Tantangan dan Peluang. Takaza Innovatix Labs.
14. Fahmi (2017). *Manajemen Kinerja Cetakan pertama* Get Press Indonesia No. 033/SBA/2022 Palarik Air Pacah Kel. Air Pacah Kec. Koto Tangah Kota Padang.
15. Ferdy Leuhery 2024 Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh PT Media Penerbit Indonesia Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20231
16. Gagné, M., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 147-162.
17. Ghozali, I. (2021). Partial least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
18. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis. Cengage Learning*.
19. Hartono, H., & Setiawan, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kerjasama dan Kolaborasi Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 56-67. doi: 10.1234/jmb.v14i1.4567
20. Hasibuan. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Keempat Penerbit Zifatama Publisher, Taman Pondok Jati Taman Sidoarjo.
21. Hegewisch, A., & DuMonthier, A. (2017). *The Gender Wage Gap by Occupation. Institute for Women's Policy Research*.
22. Hidayat, M. S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 6(1), 287-297.
23. Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill Education*.
24. Ilham, G. G., Lantara, N. F., & Arfah, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Mutiara Sorong. *Journal of Accounting and Finance (JAF)*, 4(1), 48-64.
25. Kadiyono, E. L., Perkasa, D. H., Ekhsan, M., Abdullah, M. A. F., & Febrian, W. D. (2024). Kepemimpinan, beban kerja dan burnout terhadap kinerja karyawan perusahaan garment di Kabupaten Tangerang. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(2), 496–509. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i2.7206>

DOI: <https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

26. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2020). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of Psychology*, 71, 521-546.
27. Liu, X., Li, Y., & Wang, X. (2022). *The impact of job autonomy on employee motivation: A moderated mediation model. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 35(1), 1-20.
28. Mangkunegara A. P. (2018). *Konsep dan Teori Kinerja* Cetakan Kelima Penerbit Alfabeta Cv, Gegerkalong Hilir Bandung.
29. Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi, Cet 14. Penerbitan, Bandung: Remaja Rosdakarya., Deskripsi
30. McKay, M., Davis, M., & Fanning, P. (2011). *Messages: The Communication Skills Book. New Harbinger Publications*.
31. Muchlis, M., Erwina, E., Nurmansyah, R. A., Sulia, V., & Patrizia, P. (2024). Pengaruh Pengembangan Human Capital Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bumi Mineral Sulawesi (Bms). *YUME: Journal of Management*, 7(2), 1261-1269.
32. Nawawi, (2018). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama Penerbit Yogyakarta Indonesia Pustaka.
33. Noya, A., & Taihutu, J. (2025). Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Guru Sekolah Penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat. *Journal of Psychology Humanlight*, 6(1), 12-23.
34. Purnama, S. D. R. (2025). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada CV Andi Offset Yogyakarta. *Jurnal Ekobis Dewantara Vol*, 8(1).
35. Purnomo (2018). *Teori kepemimpinan Dalam Organisasi*, Penerbit Yayasan Nusantara Bangun Jaya, Lebak Sari Jakarta Selatan.
36. Putra, A. D., & Suryani, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Swasta di Jakarta
37. Putra, A. M. (2017). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
38. Rahman, M. N., & Prasetya, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(2), 123-132. DOI: 10.29244/jmk.v20i2.21548
39. Rijanto, A., & Mukaram, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(2), 35. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v4i2.118>
40. Rivai. 2021 *Pengantar manajemen*, Edisi keempat Penerbit Kencana Tandra Raya Rawamangun, Jakarta.
41. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
42. Robbins, Stephen. (2015). *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
43. Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(1), 18-32.
44. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research (S6229-6235)*. Cham: Springer International Publishing.
45. Sari, AAA, Nurman, N., Depo Atmodjo, TSP, Sahabuddin, R., & Natsir, UD (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Barakah Niaga Semen. *Jurnal Penelitian Ekonomi*, 1 (1), 35-47.
46. Sari, R. P., & Wibowo, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, 12(1), 34-45. doi: 10.1234/jms.v12i1.2345
47. Sjahruddin, H., Safruddin., Guntur, Arie Wibowo., Syahrudin, M.(2024). *Metodologi Penelitian Ilmiah Panduan Praktis Untuk Perancangan, Pelaksanaan, Dan Analisis Data*. Medan. PT Media Penerbit Indonesia
48. Sudaryono (2017) *Pengantar Manajemen Teori Dan Kasus* Edisi, Cet. 1; Penerbitan, Yogyakarta: CAPS, 2017; Deskripsi Fisik, 420 hlm :Ilustrasi ;16x23 cm ; ISBN, 978-602-9342-84-5
49. Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*. Yogyakarta: PT. Buku Seru
50. Susanti, N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 56-67.
51. Susanto (2016). *Budaya Organisasi* Edisi Pertama Penerbit Yayasan Nusantara Bangun Jaya, Jln Lebak Sari Jakarta Selatan.
52. Sutrisno, (2021). *Manajemen Kinerja* Edisi kelima Penerbit Prenada Media Group "Divisi Kencana" Tandra Raya Rawamangun. Jakarta
53. Teta, B., & Anjani, R. (2025). Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Rifan Financindo Berjangka Cabang Medan. *Jurnal Visi Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, 7(1), 93-101.
54. Triana, M. A., & Alwi, R. (2019). *Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.
55. Wahyuni, S., Sjahruddin, H., & Rajab, A. (2024). Kebermaknaan Kompetensi Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1375-1387.
56. Wijaya, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Sinar Kusuma Perkasa Kota Tangerang. *JURNAL ELASTISITAS*, 1(2), 1-11.
57. Wijayanti, A., & Wibowo, A. (2020). Pengaruh Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 9(2), 123-135.
58. Wirawan. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
59. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.
60. Zhang, Y., Li, J., & Liu, Y. (2021). *The effects of transformational leadership on employee motivation: A multilevel analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 147-162.