

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2



Oleh :

DENI PRATAMA

NIM. 20402400147

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2025**

HALAMAN PENGESAHAN

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Oleh :

Deni Pratama

20402400147



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 July 2025
Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Olivia' followed by a stylized flourish.

Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E.,M.Si.,Ph.D.
NIK. 21049904

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA
KERJA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN
MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung

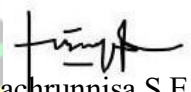
Oleh : **Deni**

Pratama

NIM.20402400147

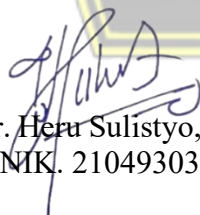
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 31 Juli 2025

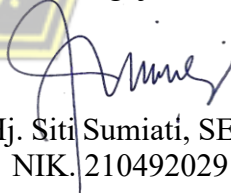
S u s u n a n D e w a n P e n
g u j i
Pembimbing


Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK. 210499044

Penguji 1

Penguji 2


Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi
NIK. 210493032


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen pada tanggal 31 Juli 2025
Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Deni Pratama
NIM 20402400147
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian tesis yang berjudul “PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian tesis ini.

Semarang, 31 Juli 2025

Pembimbing

Yang Menyatakan



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.S
i., Ph.D.
NIK.210499044

Deni Pratama
NIM. 20402400147

ABSTRACT

This research seeks to examine how transformational leadership and organizational culture affect human resource (HR) performance, with intrinsic motivation acting as a mediating factor in service companies in Palembang City. Using a quantitative explanatory approach, data were obtained from 64 respondents through a questionnaire and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The outcomes show that transformational leadership has a significant effect on intrinsic motivation, and intrinsic motivation has a significant impact on HR performance. However, work culture doesn't have a significant impact on intrinsic motivation, and transformational leadership doesn't directly have a significant impact on HR performance. Conversely, work culture has been shown to have a significant effect on HR performance. These findings reinforce the importance of building a strong organizational culture and maintaining intrinsic motivation as strategies to improve employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Work Culture, Intrinsic Motivation, HR Performance, SEM-PLS

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM), dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening pada perusahaan jasa di Kota Palembang. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori, data diperoleh dari 64 responden melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik, dan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Namun, budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik, dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja SDM. Sebaliknya, budaya kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menegaskan pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat dan menjaga motivasi intrinsik sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Motivasi Intrinsik, Kinerja SDM, SEM-PLS

DAFTAR ISI

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	i
ABSTRACT	4
ABSTRAK.....	5
DAFTAR ISI	6
DAFTAR TABEL	9
DAFTAR GAMBAR	10
1.1 Latar Belakang Masalah	12
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	16
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	17
2.1.3 Budaya Kerja.....	18
2.1.4 Motivasi Intrinsik.....	19
2.2 Pengembangan Hipotesis	20
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Intrinsik	20
2.2.2 Budaya Kerja dengan Motivasi Intrinsik.....	21
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Sumber Daya Manusia	22
2.2.4 Budaya Kerja dengan Kinerja Sumber Daya Manusia	22
2.2.5 Hubungan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Sumber Daya Manusia	22
2.3 Model Empirik Penelitian	23

BAB III METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Populasi dan Sample.....	24
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	26
3.5 Teknik Analisis	27
3.5.1 Analisa Deskriptif Variabel	27
3.5.2 Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	28
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Demografi Responden	31
4.1.1 Demografi Responden Berdasarkan Usia	31
4.1.2 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	31
4.1.3 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	32
4.1.4 Demografi Responden Berdasarkan Jabatan	32
4.2 Analisis Deskriptif Penelitian.....	33
4.2.1 Tanggapan Responden terkait Kepemimpinan Transformasional	34
4.2.2 Tanggapan Responden terkait Budaya Kerja.....	35
4.2.3 Tanggapan Responden terkait Motivasi Intrinsik	36
4.2.4 Tanggapan Responden terkait Kinerja Sumber Daya Manusia	38
4.3 Hasil Analisis Pengolahan Data	39
4.3.1 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran).....	40
4.3.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural).....	43
4.4 Pembahasan.....	47
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik.....	47
4.4.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Intrinsik	47
4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM	48
4.4.4 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja SDM.....	50
4.4.5 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM.....	50
BAB V PENUTUP	52

5.1 Kesimpulan.....	52
5.2 Keterbatasan Penelitian	53
5.3 Saran	53
DAFTAR PUSTAKA.....	55
LAMPIRAN 1.....	62



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Populasi Penelitian	25
Tabel 3. 2 Operasional Variabel	26
Tabel 4. 1 Demografi Responden Berdasarkan Usia	31
Tabel 4. 2 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	31
Tabel 4. 3 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	32
Tabel 4. 4 Demografi Responden Berdasarkan Jabatan.....	32
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional	34
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden terhadap Budaya Kerja.....	35
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden terhadap Motivasi Intrinsik	36
Tabel 4. 8 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	38
Tabel 4. 9 Hasil Outer Loading Uji Validitas Konvergen	40
Tabel 4. 10 Hasil Average Variance Extraced Uji Validitas Konvergen	41
Tabel 4. 11 Hasil Cross Loading Uji Validitas Diskriminan	42
Tabel 4. 12 Hasil Uji Construct Reliability.....	43
Tabel 4. 13 Hasil Uji R-Square.....	44
Tabel 4. 14 Hasil Uji Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect.....	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian.....	23
Gambar 4. 1 Hasil Pengolahan SmartPLS.....	39



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis dengan judul **"Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening"** ini dapat terselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Perkembangan organisasi yang dinamis menuntut adanya peningkatan kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., PhD selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang tak ternilai.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyio, SE, MSi dan Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan serta arahan sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan.
3. Istri dan Anakku serta keluarga tercinta atas doa, dukungan, dan motivasi yang tak pernah putus.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan

Semarang, 31 Juli 2025

Penulis

Deni Pratama

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang semakin maju ini, sebuah organisasi di dorong untuk dapat meningkatkan upaya daya saing dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang lebih efektif. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara produktif dalam menghadapi tekanan global yang memerlukan kecepatan adaptasi, keterampilan lintas budaya, serta penguasaan teknologi terbaru. Kinerja sumber daya manusia yang tinggi menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi di pasar global. Kinerja ini tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari kemampuan individu untuk bekerja secara kolaboratif dalam tim yang beragam secara budaya. (Tohidi & Jabbari, 2012)

Kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara, 2016).

Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, studi (Variyani & Al Qadri, 2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap pengembangan kinerja sumber daya manusia. Sedangkan studi (Syafitri et al., 2024) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi artinya semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi.

Variabel selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah Budaya Kerja. Dalam artikel jurnal (Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Nyamin Sucipto et al., 2022) mendapatkan hasil bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Lalu studi dari (Muslimat, 2022) dalam jurnal Ekonomi Efektif menyatakan bahwa budaya organisasi

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 27,4% yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan. Namun beberapa hasil studi yang telah dilakukan terdapat beberapa kontroversi (*research gap*). Hasil penelitian (Salam, 2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian (Girsang, 2019) mendapatkan hasil secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau.

Dalam hal meningkatkan kinerja sumber daya manusia selain variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja adalah motivasi intrinsik. Studi dari (Wahyuni et al., 2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti hasrat untuk berhasil, harapan, dan penghargaan intrinsik berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi intrinsik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan menurut studi (Prasetyo Wibowo et al., 2023) menunjukkan bahwa pengembangan SDM dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi intrinsik yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan. Kemudian studi (Budaya et al., 2019) menjadikan motivasi kerja sebagai penghubung yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di organisasi.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan operasional perusahaan, terutama di sektor jasa yang sangat mengandalkan kualitas dan konsistensi sumber daya manusianya. Di salah satu perusahaan jasa di Kota Palembang, pihak HRD mengidentifikasi adanya tren penurunan kinerja karyawan setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan melalui indikator absensi yang sering terlambat serta penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu.

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, sebagian besar studi tersebut berfokus pada industri manufaktur, institusi pemerintahan, atau konteks perusahaan besar berskala nasional. Selain itu, kajian yang menyoroti penurunan kinerja

secara spesifik dengan indikator perilaku seperti keterlambatan masuk kerja dan keterlambatan penyelesaian tugas dalam konteks perusahaan jasa di daerah, khususnya di Kota Palembang, masih sangat terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi faktor-faktor penyebab penurunan kinerja karyawan berdasarkan indikator absensi dan ketepatan waktu kerja, serta mengkaji pendekatan yang dapat diambil perusahaan jasa di Palembang untuk meningkatkan produktivitas dan disiplin kerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam studi ini adalah “*Bagaimana Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Motivasi Intrinsik sebagai variabel intervening ?*” berdasarkan beberapa rekomendasi studi (research gap) dan fenomena yang berkembang di organisasi. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi instrinsik ?
2. Bagaimana budaya kerja dapat meningkatkan motivasi instrinsik ?
3. Bagaimana Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia ?
4. Bagaimana budaya kerja dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia ?
5. Bagaimana Motivasi Intrinsik dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik
2. Mendiskripsikan dan menganalisis budaya kerja mampu meningkatkan motivasi intrinsik
3. Mendiskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia
4. Mendiskripsikan dan menganalisis budaya kerja mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia
5. Mendiskripsikan dan menganalisis motivasi intrinsik mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan – tujuan diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia di sebuah organisasi melalui peran kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan motivasi intrinsik.

2. Manfaat Praktis

Menjadi sumber informasi dan referensi bagi perusahaan di bidang jasa serta sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan, khususnya bagaimana dalam meningkatkan Motivasi Intrinsik melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja serta bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan motivasi intrinsik.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Secara umum istilah kinerja merujuk pada tindakan atau aktivitas yang sangat terkait dengan sejauh mana suatu kegiatan dapat mencapai tujuan secara efektif. Mathis & Jackson (2011) menjelaskan kinerja karyawan merujuk pada kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, yang dinilai berdasarkan kompetensi, upaya, dan pencapaian yang relevan dengan tanggung jawab serta sasaran pekerjaan mereka. Evaluasi kinerja ini biasanya mencakup pengukuran terhadap hasil (outcome) dan perilaku (behavior), yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan menjalankan perannya secara efektif.

Kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah pencapaian kerja seorang karyawan yang dinilai berdasarkan aspek kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. (Mangkunegara, 2016).

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan sejauh mana kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi. Tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan berkesinambungan merupakan hal yang krusial bagi setiap organisasi. Proses ini meliputi peningkatan kompetensi, keterampilan, dan potensi individu dalam organisasi, yang akhirnya akan mendukung kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut beberapa pengertian dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja hasil kerja yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator kinerja sumber daya manusia menurut (Ningrum & Ningsih, 2021) yaitu :

- “Kualitas
- Kuantitas
- Ketepatan Waktu
- Efektivitas
- Kemandirian
- Kerjasama”

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Manusia dalam kegiatan bersama selalu memerlukan peran kepemimpinan. Untuk mendukung berbagai usaha dan aktivitas, dibutuhkan pendekatan yang terencana dan sistematis dalam melatih serta mempersiapkan calon pemimpin. Oleh sebab itu, banyak studi dan penelitian dilakukan untuk mengkaji masalah kepemimpinan, yang kemudian melahirkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan adalah hasil generalisasi dari serangkaian perilaku dan konsep kepemimpinan, yang menyoroti latar belakang historis, faktor-faktor yang melahirkan kepemimpinan, kualifikasi yang harus dimiliki seorang pemimpin, karakteristik utama pemimpin, tugas dan fungsi utamanya, serta prinsip etika dalam profesi kepemimpinan. (Kartini Kartono, 1994: 27).

Kepemimpinan transformasional adalah suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela bekerja demi tercapainya sasaran organisasi dan memenuhi kebutuhan mereka. Kepemimpinan transformational memiliki beberapa ciri utama, yaitu kemampuan untuk mendorong pengikut memahami pentingnya hasil kerja, memotivasi mereka untuk mengutamakan kepentingan tim atau organisasi, serta membantu mereka mencapai kebutuhan yang lebih tinggi. Selain itu, pemimpin transformational menjaga konsistensi antara keyakinan, ucapan, dan tindakan, menghindari sikap yang tidak sesuai antara perkataan dan perbuatan, bersikap hati-hati dalam menyampaikan pesan, melakukan evaluasi terhadap diri sendiri, dan memberikan teladan sebelum memberikan arahan atau instruksi. (Mustofa et al., 2024)

Adapun menurut (Addin et al., 2020), indikator Kepemimpinan Transformatif yaitu :

- “Pengaruh Ideal : Pemimpin yang memiliki daya tarik atau karisma yang kuat. Mereka menjadi teladan bagi pengikutnya dan dihormati karena integritas dan etika mereka. Pengikut cenderung mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan percaya pada visi yang mereka usung.
- Motivasi Inspirasional : Pemimpin yang mampu memberikan motivasi yang tinggi kepada pengikutnya. Mereka mampu menyampaikan visi dan tujuan dengan cara yang menggugah semangat serta menumbuhkan rasa optimisme dan antusiasme untuk mencapai tujuan bersama.
- Stimulasi Intelektual : Pemimpin transformatif mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Mereka memberikan ruang bagi pengikut untuk berpikir kritis, mencoba ide-ide baru, serta mempertanyakan status quo untuk mencari solusi yang lebih baik.
- Pertimbangan Individual : Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu dalam tim. Mereka memberikan dukungan dan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan pribadi dan profesional masing-masing anggota, serta mendorong pengembangan diri mereka.

1.1.2 Budaya Kerja

(Schein, 2010) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan telah bekerja dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah- masalah tersebut. Selanjutnya Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-

istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/ pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut (S & Susanto, 2018), budaya organisasi berperan sebagai panduan dalam bertindak dan bekerja, yang menjadi elemen penting dalam organisasi serta berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas seluruh karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi sebaiknya dipahami oleh setiap individu dalam perusahaan. Sementara itu menurut (Alfian & Susanti, 2023), budaya organisasi yang kokoh dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Fondas & Denison, 1991), indikator Budaya kerja yaitu :

- Misi Organisasi
- Keterlibatan SDM
- Konsistensi
- Adaptasi

1.1.3 Motivasi Intrinsik

Motivasi dapat dimaknai sebagai usaha seorang pemimpin untuk mendorong individu atau kelompok yang dipimpinnya dengan menumbuhkan semangat atau dorongan dalam diri mereka. Hal ini bertujuan agar mereka melaksanakan tugas atau kegiatan yang telah diberikan sesuai dengan perencanaan, demi tercapainya tujuan organisasi. Dorongan berasal dari dalam diri seseorang, sementara motivasi biasanya dilakukan oleh pihak eksternal. Beberapa elemen yang mendukung proses penggerakan meliputi situasi, usaha untuk memotivasi, serta kegiatan yang memiliki tujuan tertentu (Khaliq, n.d.). Menurut Suryabrata (2004), motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi internal pada seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan tertentu dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan menurut (Penelitian et al., n.d.), motivasi didefinisikan sebagai keadaan individu yang terpicu ketika suatu motif terhubung dengan penghargaan yang sesuai. Motivasi tidak hanya datang dari pimpinan (eksternal), tetapi juga dari dalam diri karyawan (internal), yang berperan

dalam kelancaran pekerjaan yang ada. (Hidayat et al., 2018) menyatakan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan untuk bekerja yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa pemahaman tentang pentingnya, manfaat, atau makna dari pekerjaan yang mereka lakukan. Motivasi intrinsik melibatkan individu yang melakukan suatu aktivitas karena mereka merasa tertarik dan mendapatkan kepuasan langsung dari aktivitas tersebut. Sedangkan menurut (Puspitasari, 2019) mengartikan motivasi intrinsik sebagai dorongan untuk berprestasi yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, yang sering disebut sebagai faktor motivasional.

Dalam motivasi intrinsik terdapat beberapa acuan yang dapat menjadi indikator, menurut (Sariningtyas & Sulistiyani, 2016) indikator motivasi intrinsik yaitu :

- “Kesenangan dan Kepuasan Pribadi
- Minat dan Keingintahuan
- Kompetensi dan Tantangan
- Otonomi dan Kemandirian”

1.2 Pengembangan Hipotesis

1.2.1 Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Intrinsik

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan oleh peneliti untuk melihat apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik. Menurut (Hadian et al., 2018), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik dan komitmen kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai. Kemudian menurut (Wulan Sari n.d.) , Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, yang selanjutnya meningkatkan kreativitas karyawan. Sedangkan menurut (Darmawan et al., 2023), Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

intrinsik, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Motivasi intrinsik juga berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka dapat di rumuskan hipotesis berikut :

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Intrinsik

1.2.2 Budaya Kerja dengan Motivasi Intrinsik

Menurut (Siswadi et al., 2023), dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi kemudian berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Menurut (Desta et al., 2024) Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Selain itu, motivasi intrinsik dan lingkungan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan komitmen afektif. Kemudian hasil studi dari (Cahyaningrum & Prayekti, 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka dapat di rumuskan hipotesis berikut :

H2 : Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Intrinsik

1.2.3 Kepemimpinan Tranformasional dengan Kinerja SumberDaya Manusia

Hasil penelitian yang dilakukan (Syafitri et al., 2024) ; (Anwar, 2018); (Arifudin, 2020); (Trisnaning Cahyandani, 2021) ; (Nugroho, 2019), ;(Putra, 2021); (Pratama & Amali Rivai, 2021) ; serta (Aprilina Saputri, 2023); yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka dapat di rumuskan hipotesis berikut :

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia

1.2.4 Budaya Kerja dengan Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil penelitian (Kaesang et al., 2021), Studi ini menemukan bahwa budaya kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, diharapkan motivasi dan kinerja karyawan meningkat, yang pada akhirnya mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Kemudian menurut hasil studi (Adha et al., 2019) hasil pengujian penelitian variabel budaya kerja, membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang diterapkan di organisasi mampu membuat karyawan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka dapat di rumuskan hipotesis berikut :

H4 : Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

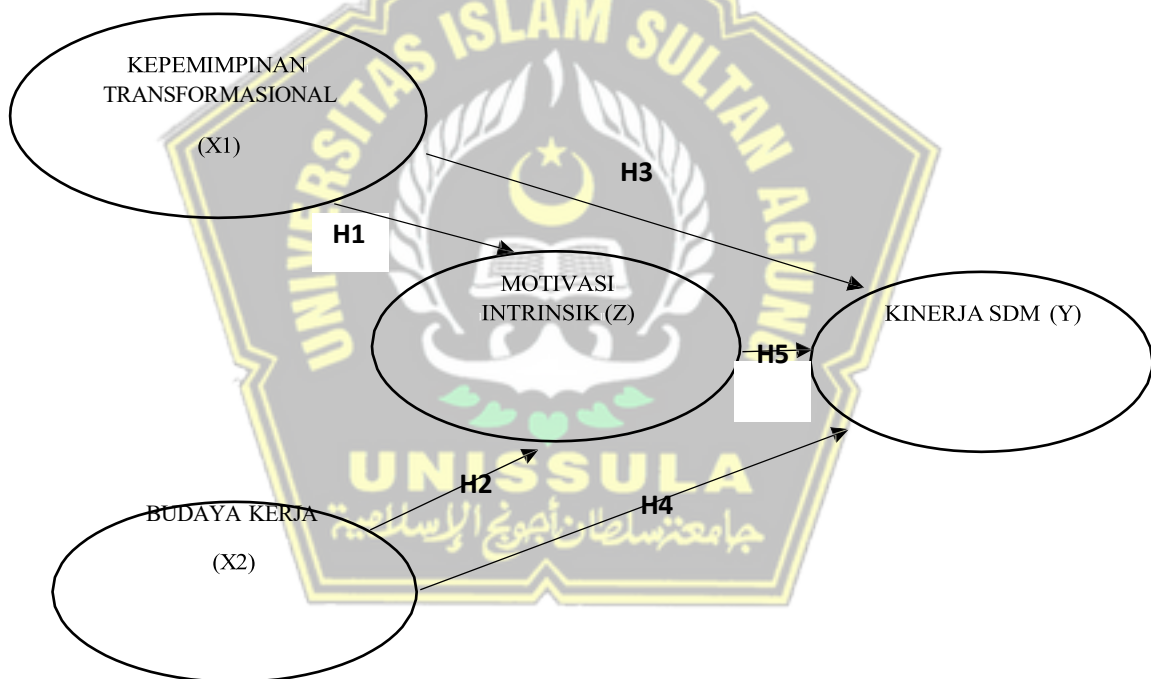
1.2.5 Hubungan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Sumber Daya Manusia

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengkaji pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan (Dewi, 2018) ; (Desta et al., 2024) ; (Suryadi Sugito Efendi, 2018) ; (Hidayat et al., 2018) ; (Puspitasari, 2019) serta (Sariningtyas & Sulistiyani, 2016)

menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut : **H5 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.**

1.3 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan sejumlah teori dari beberapa ahli dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan model empirik penelitian diatas, dapat dijelaskan bahwa motivasi instrinsik dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja serta kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja serta motivasi intrinsik.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan instrumen atau alat ukur untuk menilai gejala-gejala tertentu yang kemudian dianalisis secara statistik. Pendekatan kuantitatif ini mengandalkan perhitungan seperti persentase, nilai rata-rata, serta metode statistik lainnya. Menurut (Balaka, 2022), Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif merupakan penelitian yang mengikuti prinsip-prinsip ilmiah, seperti bersifat konkret atau empiris, objektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini juga dikenal sebagai metode discovery karena memungkinkan penemuan serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi baru, dengan data penelitian yang disajikan dalam bentuk angka dan dianalisis secara statistik.. Jenis penelitian yang diterapkan adalah penelitian eksplanatori dengan sifat asosiatif, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, dengan Motivasi Intrinsik sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan menghasilkan implikasi yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan prediksi atau peramalan.

3.2 Populasi dan Sample

Populasi merujuk pada kumpulan objek atau subjek yang memiliki jumlah dan karakteristik tertentu yang menjadi fokus perhatian peneliti untuk diteliti dan dijadikan dasar dalam menarik kesimpulan (Sugiyono , 2013:59). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan di perusahaan jasa dimulai dari pimpinan, Staff dan semua pegawai yang bekerja di perusahaan yang berjumlah 64 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dianggap mewakili keseluruhan objek penelitian. Pengambilan sampel didasarkan pada prinsip bahwa dalam penelitian ilmiah tidak wajib meneliti seluruh populasi secara keseluruhan, melainkan cukup dengan meneliti sebagian dari populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan

sebagai sampel. Pendekatan ini biasanya diterapkan ketika jumlah populasi relatif kecil, yaitu kurang dari ($<$) 100. Berdasarkan hal tersebut maka dalam pengambilan sampel dilakukan secara sensus.

Jumlah populasi di perusahaan terlihat pada table 3.1 dibawah ini :

Tabel 3. 1 Populasi Penelitian

No.	Jenis Jabatan	Jumlah
1	Manager Operasional	1
2	Manager Keuangan	1
3	Divisi Inspeksi Lapangan	25
4	Divisi Pembinaan / pelatihan	24
5	Admin Inspeksi	5
6	Admin Pembinaan Pelatihan	5
7	Driver	3
	Jumlah	60

Sumber : Internal perusahaan

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuesioner, yaitu metode pengumpulan data dengan memberikan angket berisi daftar pertanyaan secara online dengan bantuan Gform kepada responden yang merupakan sumber daya manusia (pegawai), yaitu Kepemimpinan Transformasional, Budaya kerja, Motivasi Intrinsik dan Kinerja sumber daya manusia (pegawai).

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan melalui penggunaan kuesioner secara langsung (Personality Questionnaires). Data dikumpulkan dengan menyebarkan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-6 dengan pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Data yang diperoleh melalui kuesioner diambil dengan menggunakan pengukuran interval, dengan ketentuan skor sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	---------------

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh secara tidak langsung yang berkaitan dengan hasil penelitian. Data ini biasanya tersedia dalam bentuk:

- Jurnal, yang berasal dari berbagai penelitian sebelumnya, digunakan untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan.
- Literatur, yang terdiri dari berbagai referensi dari beberapa buku, digunakan untuk mendukung penelitian.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini mencakup Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Motivasi Intrinsik dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan Transformasional suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela bekerja demi tercapainya sasaran organisasi dan memenuhi kebutuhan mereka.	1. Pengaruh Ideal 2. Motivasi Inspirasional 3. Stimulasi Intelektual 4. Pertimbangan Individual	Addin et al., 2020
2	Motivasi Intrinsik dorongan untuk berprestasi yang berasal dari dalam diri individu itu	1. Kesenangan dan Kepuasan Pribadi 2. Minat dan Keingintahuan	Sariningtyas & Sulistiyan, 2016)

	sendiri, yang sering disebut sebagai faktor motivasional.	3. Kompetensi dan Tantangan 4. Otonomi dan Kemandirian	
3	Budaya Kerja suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, interaksi kerja, yang disepakati bersama, dan digunakan dalam kehidupan kerja sehari-hari.	1. Misi Organisasi 2. Keterlibatan SDM 3. Konsistensi 4. Adaptasi	Fondas dan Denison (1991)
4	Kinerja SDM pencapaian kerja seorang karyawan yang dinilai berdasarkan aspek kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Kerjasama	Ningrum & Ningsih (2021)

3.5 Teknik Analisis

3.5.1 Analisa Deskriptif Variabel

Menurut (Umar Husein, 2012) Analisis deskriptif adalah suatu metode yang bertujuan untuk menggambarkan perkembangan dan pertumbuhan suatu kondisi, serta memberikan gambaran mengenai keadaan tertentu dengan menguraikan berbagai sifat objek penelitian. Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam memahami hubungan antar variabel penelitian, serta memberikan penjelasan terkait distribusi perilaku data sampel yang dapat divisualisasikan dalam bentuk demografi responden.

3.5.2 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), yang dioperasikan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. SEM PLS dipilih karena metode ini sangat sesuai untuk menganalisis hubungan antara variabel laten dengan menggunakan data yang bersifat non-normatif dan dapat menangani model yang kompleks, serta cocok untuk ukuran sampel yang relatif kecil. Dalam SmartPLS, model analisis jalur untuk seluruh variabel laten terdiri dari beberapa rangkaian hubungan yang saling terhubung, yaitu :

1. Inner Model (Model Struktural), Hubungan kausal antar konstruk laten dalam model penelitian. Model ini menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel laten. Inner model bertujuan untuk menguji kekuatan dan arah hubungan antar konstruk serta menentukan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Outer Model (Model Pengukuran), Hubungan antara konstruk laten (variabel tidak langsung terukur) dengan indikator-indikatornya (variabel terukur atau manifest). Model ini berfungsi untuk mengukur validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator yang digunakan dalam penelitian.

Dalam pendekatan Partial Least Squares (PLS), tidak terdapat asumsi mengenai distribusi tertentu dalam proses estimasi parameter. Oleh karena itu, metode ini tidak memerlukan uji signifikansi berbasis teknik parametrik. Evaluasi model dalam PLS didasarkan pada pendekatan nonparametrik yang berfokus pada kemampuan prediktif model. Model pengukuran atau *outer model* yang menggunakan indikator reflektif dievaluasi melalui pengujian validitas konvergen dan diskriminan masing-masing indikator, serta reliabilitas konstruk menggunakan nilai *composite reliability*. Sementara itu, model struktural atau *inner model* dinilai berdasarkan nilai *R-square* (R^2) dari konstruk laten endogen, yang mencerminkan proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh model. Selain itu, digunakan juga koefisien jalur (*path coefficient*) untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antar konstruk. Uji signifikansi terhadap estimasi parameter dilakukan melalui prosedur

bootstrapping yang menghasilkan nilai *t-statistic*, yang kemudian digunakan untuk menguji kestabilan dan keandalan dari hubungan antar konstruk dalam model. Evaluasi terhadap *inner model* dilakukan dengan menganalisis nilai *R-square* (R^2) pada variabel laten endogen, yang ditafsirkan seperti dalam analisis regresi. Sementara itu, nilai *Q-square* (Q^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik kemampuan prediksi model terhadap nilai-nilai observasi aktual berdasarkan parameter yang diestimasi. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 \leq 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang rendah. Dengan pendekatan prediktif nonparametrik yang tidak bergantung pada asumsi distribusi data, evaluasi model struktural dalam PLS dilakukan melalui interpretasi nilai R^2 untuk konstruk endogen, nilai Q^2 untuk menilai relevansi prediktif, serta uji signifikansi *t-statistic* terhadap setiap koefisien jalur dalam model.

Menurut Ghozali (2014), pengukuran pada setiap outer model dengan menggunakan indikator reflektif mencakup beberapa aspek, yaitu :

- Convergent Validity. Convergent Validity ini mengacu pada korelasi koreksi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel lain yang relevan. Dalam konteks ini, nilai loading faktor antara 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup memadai karena merupakan tahap awal dalam pengembangan skala pengukuran, terutama ketika jumlah indikator dalam suatu konstruk tidak terlalu banyak, yaitu berkisar antara 3 hingga 7 indikator.
- Discriminant Validity adalah pengukuran indikator reflektif yang didasarkan pada cross loading dengan variabel laten yang bersangkutan. Jika skor pengukuran awal dari kedua metode tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan skor konstruk lain dalam model, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki discriminant validity yang baik. Sebaliknya, jika tidak, maka konstruk tersebut kurang memenuhi kriteria. Skor pengukuran yang disarankan sebaiknya lebih besar dari 0,5

- Composit Reliability adalah ukuran yang digunakan untuk menilai konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk, serta menunjukkan sejauh mana konstruk tersebut dapat menangkap variabel laten yang tidak teramati (common latent). Nilai ambang yang umumnya diterima untuk reliabilitas komposit adalah 0,7, meskipun angka ini tidak bersifat mutlak sebagai standar.

Selain itu, SMART PLS memiliki keunggulan karena tidak mensyaratkan data penelitian harus terdistribusi secara normal. Kelebihan lainnya adalah kemampuannya untuk digunakan dengan ukuran sampel yang relatif kecil. Peneliti memilih PLS karena penelitian ini menggunakan data dari jawaban kuesioner yang menjadi variabel laten, yang dapat diukur berdasarkan indikator-indikatornya. Dengan demikian, peneliti dapat melakukan analisis dengan perhitungan yang jelas dan rinci.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Demografi Responden

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner dari para responden. Kriteria demografi responden dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek, yaitu : Usia, Jenis Kelamin, Pendidikan dan Jabatan.

4.1.1 Demografi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 1 Demografi Responden Berdasarkan Usia

Kategori Usia Jumlah Persentase (%)		
20–35 tahun	53	82.8
36–45 tahun	10	15.6
46–55 tahun	1	1.6
Total	64	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan mayoritas responden karyawan yang berada pada rentang usia 20–35 tahun sebanyak 53 orang (82.8%), yaitu kelompok dewasa awal yang berada pada fase transisi menuju kedewasaan. Dimana berada pada tahap eksplorasi dan stabilisasi awal dalam karier, dan secara psikososial mereka sedang berupaya membangun hubungan yang bermakna sambil mengejar tujuan hidup dan karier.

4.1.2 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	35	54.7
Perempuan	29	45.3
Total	64	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan komposisi gender relatif seimbang, dengan dominasi laki - laki sebanyak 35 orang (54.7%). Hal ini membuka peluang untuk analisis perbandingan berbasis gender jika diperlukan.

4.1.3 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 3 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SLTA	13	20.3
D1 – D3	16	25.0
D4 – S1	33	51.6
S2	2	3.1
Total	64	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan pendidikan responden di dominasi pendidikan setara D4–S1 dengan 33 orang dengan presentase 51.6%. mencerminkan mayoritas responden memiliki kualifikasi pendidikan formal yang cukup tinggi, yang biasanya memiliki kemampuan berpikir kritis, analitis, dan problem solving.

4.1.4 Demografi Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4. 4 Demografi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Staf	57	89.1
Manager / Kepala Bagian	7	10.9
Total	64	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan mayoritas responden dalam penelitian ini berasal dari jabatan staf, yaitu sebanyak 57 orang. Hal ini mencerminkan bahwa analisis dalam penelitian lebih banyak merepresentasikan karyawan pada level pelaksana, yang merupakan pihak paling terdampak secara langsung oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja di lingkungan organisasi. Kondisi ini juga memperkuat relevansi penggunaan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening, mengingat staf merupakan kelompok yang paling membutuhkan dorongan motivasional dari dalam diri agar dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

4.2 Analisis Deskriptif Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui respon atau pendapat para responden terhadap setiap pertanyaan yang diajukan. Dalam konteks ini, analisis deskriptif menggambarkan tanggapan pelanggan terhadap pertanyaan yang berkaitan dengan masing-masing variabel, yaitu Kepemimpinan Transformatif, Budaya kerja, Motivasi Intrinsik dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Untuk menilai tanggapan responden terhadap tiap variabel tersebut, penelitian ini mengelompokkan jawaban ke dalam satu kategori skor dengan memanfaatkan rentang skala diferensial semantik yang dihitung menggunakan rumus berikut (Umar, 2012) :

$$RS = \frac{TT - TR}{a}$$

$$RS = \frac{5-1}{5}$$

$$RS = 0,8$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

TT = Skala Tertinggi

TR = Skala Terendah

Skala Tertinggi = 5

Skala Terendah = 1

Berdasarkan hal tersebut, maka intervalnya dapat diartikan sebagai berikut :

- Interval 1.00 – 1.80 kategori sangat rendah
- Interval 1.81 – 2.60 kategori rendah
- Interval 2.61 – 3.40 kategori cukup
- Interval 3.41 – 4.20 kategori Tinggi
- Interval 4.21 – 5.00 kategori Sangat Tinggi

Dalam penelitian ini, data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner. Data primer tersebut berupa skor penilaian responden terhadap pernyataan-pernyataan yang tercantum dalam kuesioner, yang disusun menggunakan skala preferensi lima poin untuk merepresentasikan pilihan responden terhadap setiap pernyataan. Kuesioner yang disebarkan memuat sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan variabel- variabel yang diteliti, yaitu Kepemimpinan Transformatif (X1), Budaya Kerja (X2), Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) dan Motivasi Intrinsik (Z). Adapun tanggapan responden terkait masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

4.2.1 Tanggapan Responden terkait Kepemimpinan Transformasional

Tabel dibawah ini merupakan Tanggapan responden terkait variabel Kepemimpinan Transformasional :

Tabel 4.5 Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator	Mean	Std. Deviasi	Keterangan
1	X1.1	3.62	1.35	Tinggi
Pengaruh Ideal				
2	X1.2	3.73	1.25	Tinggi
Motivasi Inspirasional				
3	X1.3	3.95	1.15	Tinggi
Simulasi Intelektual				
4	X1.4 Pertimbangan Individual	3.85	1.14	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional secara umum berada dalam kategori tinggi. Hal ini terlihat dari nilai mean pada masing-masing indikator yang berkisar antara 3,62 hingga 3,95. Nilai tersebut menunjukkan bahwa para responden menilai bahwa perilaku kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara cukup baik dalam organisasi.

Indikator Pengaruh Ideal (X1.1) memperoleh nilai mean sebesar 3,62 dengan standar deviasi sebesar 1,35. Ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi dianggap sudah mampu menjadi teladan, memiliki integritas, serta menunjukkan visi dan misi yang kuat, meskipun terdapat keragaman pendapat di antara responden sebagaimana ditunjukkan oleh nilai standar deviasi yang cukup tinggi. Indikator Motivasi Inspirasional (X1.2) mendapatkan mean sebesar 3,73 dan standar deviasi 1,25, yang mengindikasikan bahwa pemimpin dinilai telah memberikan motivasi yang membangun dan mampu menginspirasi bawahannya untuk bekerja secara lebih antusias dan berorientasi pada tujuan bersama.

Sementara itu, indikator Simulasi Intelektual (X1.3) memiliki nilai mean tertinggi yaitu 3,95 dengan standar deviasi 1,15, yang mencerminkan bahwa responden merasa pemimpin mendorong munculnya ide-ide baru, berpikir kritis,

serta memberikan tantangan intelektual dalam menyelesaikan tugas. Terakhir, indikator Pertimbangan Individual (X1.4) menunjukkan mean sebesar 3,85 dengan standar deviasi 1,14, yang berarti bahwa pemimpin telah cukup memperhatikan kebutuhan, potensi, dan perkembangan masing-masing individu secara personal.

Secara keseluruhan, keempat indikator tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi telah berjalan dengan cukup baik. Namun demikian, adanya nilai standar deviasi yang relatif tinggi pada masing-masing indikator juga menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan persepsi di antara responden, yang dapat menjadi perhatian lebih lanjut bagi organisasi dalam meningkatkan konsistensi pengalaman kepemimpinan yang diterima oleh seluruh karyawan.

4.2.2 Tanggapan Responden terkait Budaya Kerja

Tabel dibawah ini merupakan Tanggapan responden terkait variabel Budaya Kerja:

Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap Budaya Kerja

No.	Indikator	Mean	Std. Deviasi	Keterangan
1	X2.1	4.07	1.00	Tinggi
Misi Organisasi				
2	X2.2	4.06	0.96	Tinggi
Keterlibatan SDM				
3	X2.3	3.93	1.05	Tinggi
Konsistensi				
4	X2.4	3.98	0.87	Tinggi
Adaptasi				

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa seluruh indikator dalam variabel budaya kerja memperoleh nilai mean di atas 3.90, yang dikategorikan tinggi. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja dalam organisasi dinilai positif oleh responden. Nilai standar deviasi yang relatif kecil (berkisar antara 0.87 – 1.05) juga menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung homogen atau seragam.

Indikator Misi Organisasi (X2.1) memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,07 dengan standar deviasi 1,00, yang menunjukkan bahwa visi, nilai, dan arah strategis organisasi telah dipahami dan dijalankan dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Selanjutnya, indikator Keterlibatan SDM (X2.2) memperoleh nilai mean 4,06 dan standar deviasi 0,96, yang menunjukkan bahwa responden merasakan adanya partisipasi aktif dan pelibatan sumber daya manusia dalam proses pengambilan keputusan dan kegiatan organisasi.

Indikator Konsistensi (X2.3) mencatat nilai mean 3,93 dengan standar deviasi 1,05, yang berarti bahwa nilai-nilai inti organisasi, sistem, dan kebijakan telah diterapkan secara konsisten, meskipun terdapat sedikit variasi pendapat di antara responden. Sementara itu, indikator Adaptasi (X2.4) memperoleh nilai mean 3,98 dan standar deviasi 0,87, yang mengindikasikan bahwa organisasi cukup responsif dalam menghadapi perubahan serta mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis.

Secara keseluruhan, data tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja dalam organisasi telah berkembang dengan baik dan mendapat tanggapan positif dari para responden. Budaya kerja yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai organisasi dapat menjadi fondasi penting dalam meningkatkan efektivitas kerja serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Nilai standar deviasi yang relatif rendah pada keempat indikator juga mencerminkan kesamaan persepsi di kalangan responden, yang menjadi indikasi adanya kesatuan budaya dalam lingkungan kerja.

4.2.3 Tanggapan Responden terkait Motivasi Intrinsik

Tabel dibawah ini merupakan Tanggapan responden terkait variabel Motivasi Intrinsik:

Tabel 4. 7 Tanggapan Responden terhadap Motivasi Intrinsik

No.	Indikator	Mean	Std. Deviasi	Keterangan
1	Z1 Kesenangan dan Kepuasan Pribadi	4.21	1.08	Sangat Tinggi
2	Z2 Minat dan Keingintahuan	4.25	1.10	Sangat Tinggi

3	Z3 Kompetensi dan Tantangan	4.17	0.94	Tinggi
4	Z4 Otonomi dan Kemandirian	3.93	1.10	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8, diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel motivasi intrinsik secara umum berada dalam kategori tinggi hingga sangat tinggi, dengan nilai mean berkisar antara 3,93 hingga 4,25. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki motivasi internal yang cukup kuat dalam menjalankan tugas-tugasnya di lingkungan organisasi.

Indikator Z1 Kesenangan dan Kepuasan Pribadi memperoleh nilai mean sebesar 4,21 dengan standar deviasi 1,08, yang berarti bahwa sebagian besar responden merasa senang dan puas secara pribadi ketika berhasil menyelesaikan tugasnya. Sementara itu, indikator Z2 Minat dan Keingintahuan mendapatkan nilai mean tertinggi yaitu 4,25 dan standar deviasi 1,10, yang mengindikasikan bahwa responden sangat terdorong oleh rasa ingin tahu dan minat terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Indikator Z3 Kompetensi dan Tantangan menunjukkan nilai mean 4,17 dengan standar deviasi 0,94, yang mencerminkan bahwa responden merasa termotivasi saat diberikan tugas-tugas yang menantang dan dapat mengembangkan kompetensi mereka. Terakhir, indikator Z4 Otonomi dan Kemandirian memperoleh nilai mean 3,93 dan standar deviasi 1,10, yang menunjukkan bahwa meskipun masih dalam kategori tinggi, keinginan untuk bekerja secara mandiri dan membuat keputusan sendiri memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik para responden berada dalam kondisi yang sangat baik. Hal ini penting karena motivasi intrinsik merupakan salah satu faktor pendorong utama dalam meningkatkan kinerja, kreativitas, dan kepuasan kerja. Nilai standar deviasi yang relatif rendah menunjukkan konsistensi tanggapan responden terhadap setiap indikator motivasi intrinsik yang diteliti.

4.2.4 Tanggapan Responden terkait Kinerja Sumber Daya Manusia

Tabel dibawah ini merupakan Tanggapan responden terkait variabel Kinerja Sumber Daya Manusia:

Tabel 4. 8 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

No.	Indikator	Mean	Std. Deviasi	Keterangan
1	Y1Kualitas	4.25	0.19	SangatTinggi
2	Y2Kuantitas	4.29	0.84	SangatTinggi
3	Y3KetepatanWaktu	4.34	0.85	SangatTinggi
4	Y4Efektivitas	4.03	0.96	Tinggi
5	Y5Kemandirian	4.06	0.91	Tinggi
6	Y6 Kerjasama	4.59	0.87	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9, tanggapan responden terhadap variabel kinerja sumber daya manusia menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan nilai mean pada seluruh indikator berada dalam kategori tinggi hingga sangat tinggi, yakni antara 4,03 hingga 4,59. Hal ini mengindikasikan bahwa para responden menilai kinerja sumber daya manusia di organisasi telah berjalan dengan efektif dan optimal.

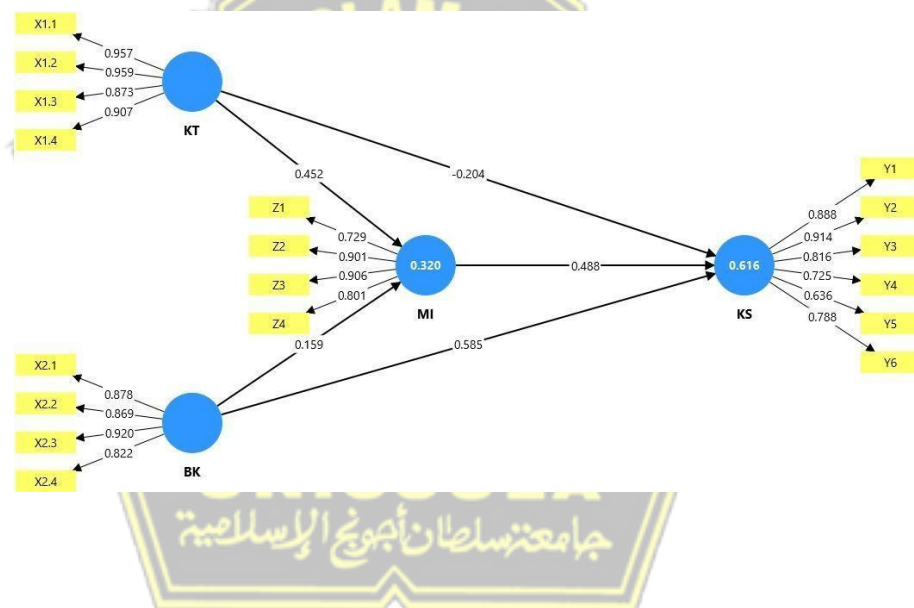
Indikator Y1 Kualitas memperoleh mean 4,25 dengan standar deviasi sangat kecil yaitu 0,19, yang menunjukkan bahwa responden secara konsisten menilai bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki mutu yang baik dan sesuai standar. Y2 Kuantitas menunjukkan mean 4,29 dan standar deviasi 0,84, yang berarti bahwa volume pekerjaan yang dihasilkan cukup tinggi dan dinilai sangat baik oleh responden. Y3 Ketepatan Waktu memperoleh mean tertinggi kedua yaitu 4,34, menunjukkan bahwa pekerjaan diselesaikan tepat waktu secara konsisten.

Indikator Y4 Efektivitas memperoleh mean 4,03 dengan standar deviasi 0,96, yang berarti bahwa efektivitas kerja dianggap tinggi meskipun terdapat sedikit variasi dalam persepsi responden. Y5 Kemandirian menunjukkan mean 4,06 dan standar deviasi 0,91, yang mengindikasikan bahwa karyawan sudah cukup mampu menyelesaikan tugas secara mandiri tanpa ketergantungan tinggi. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah Y6 Kerjasama, yaitu 4,59 dengan standar deviasi 0,87, yang menggambarkan bahwa kerja sama tim dalam organisasi sangat kuat dan menjadi kekuatan utama dalam mendukung produktivitas.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia dalam organisasi sangat baik menurut persepsi responden. Kinerja yang tinggi ini mencerminkan bahwa organisasi telah berhasil membangun lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, kolaborasi, serta tanggung jawab individu. Selain itu, nilai standar deviasi yang relatif kecil, terutama pada indikator kualitas, menegaskan adanya kesamaan persepsi yang kuat di antara responden mengenai kualitas kinerja yang ditampilkan.

Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan bantuan software SmartPLS 4.0 dengan hasil gambar sebagai berikut :

Gambar 4.1 Hasil Pengolahan SmartPLS



4.3 Hasil Analisis Pengolahan Data

Dalam analisis SEM-PLS ini, terdapat dua tahap evaluasi model yang dilakukan, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Setelah kedua model tersebut diuji, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis untuk setiap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Adapun tahapan-tahapan serta hasil penelitian disajikan sebagai berikut.

4.3.1 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model berfokus pada keterkaitan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Tujuan pengujian outer model adalah untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam mengukur variabel laten telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas yang memadai. Terdapat tiga jenis pengujian utama dalam outer model, yaitu validitas konvergen (convergent validity), validitas diskriminan (discriminant validity), dan reliabilitas konstruk (construct reliability).

4.3.1.1 Hasil Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Convergent validity dapat dievaluasi melalui dua kriteria, yaitu dengan menggunakan nilai loading factor atau nilai Average Variance Extracted (AVE). Convergent validity dianggap terpenuhi apabila nilai outer loading setiap indikator terhadap variabel laten atau konstruk mencapai nilai $\geq 0,5$. Apabila nilai outer loading berada di bawah 0,5, maka indikator tersebut harus dihapus dari variabel laten karena dianggap tidak memenuhi kriteria validitas. Adapun hasil pengujian convergent validity disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Hasil Outer Loading Uji Validitas Konvergen

Indikator	Outer Loadin	Parameter Nilai Uji	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)			
X1.1 Pengaruh Ideal	0.957	≥ 0.5	Valid
X1.2 Motivasi Inspirasional	0.959	≥ 0.5	Valid
X1.3 Stimulasi Intelektual	0.873	≥ 0.5	Valid
X1.4 Pertimbangan Individual	0.907	≥ 0.5	Valid
Budaya Kerja (X2)			
X2.1 Misi Organisasi	0.878	≥ 0.5	Valid
X2.2 Keterlibatan SDM	0.869	≥ 0.5	Valid
X2.3 Konsistensi	0.920	≥ 0.5	Valid
X2.4 Adaptasi	0.822	≥ 0.5	Valid
Kinerja SDM (Y)			
Y1 Kualitas	0.888	≥ 0.5	Valid
Y2 Kuantitas	0.914	≥ 0.5	Valid
Y3 Ketepatan Waktu	0.816	≥ 0.5	Valid
Y4 Efektivitas	0.725	≥ 0.5	Valid
Y5 Kemandirian	0.636	≥ 0.5	Valid
Y6 Kerjasama	0.788	≥ 0.5	Valid
Motivasi Intrinsik (Z)			

Z1 Kesenangan dan Kepuasan Pribadi	0.729	≥ 0.5	Valid
Z2 Minat dan Keingintahuan	0.901	≥ 0.5	Valid
Z3 Kompetensi dan Tantangan	0.906	≥ 0.5	Valid
Z4 Otonomi dan Kemandirian	0.801	≥ 0.5	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh nilai outer loading dari masing-masing indikator berada di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator pada setiap variabel telah memenuhi kriteria dalam pengujian awal validitas konvergen.

Parameter selanjutnya dalam pengujian validitas konvergen adalah nilai Average Variance Extracted (AVE). Kriteria kelayakan terpenuhi apabila nilai AVE $\geq 0,5$. Hasil pengujian validitas konvergen berdasarkan nilai AVE dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Average Variance Extraced Uji Validitas Konvergen

Variabel	AVE	Parameter Nilai Uji	Keterangan
X1 Kepemimpinan Transformasional	0.855	≥ 0.5	Valid
X2 Budaya Kerja	0.762	≥ 0.5	Valid
Y Kinerja SDM	0.640	≥ 0.5	Valid
Z Motivasi Intrinsik	0.702	≥ 0.5	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Kepemimpinan Transformasional memiliki AVE 0,855, Budaya Kerja 0,762, Kinerja SDM 0,640, dan Motivasi Intrinsik 0,702. Karena semua nilai AVE tersebut $\geq 0,50$, maka keempat variabel dinyatakan valid.

4.3.1.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan memeriksa nilai cross loading setiap indikator pada variabel laten. Syarat yang harus dipenuhi untuk validitas diskriminan adalah nilai cross loading indikator terhadap variabel laten asalnya harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai cross loading-nya terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.11 Hasil Cross Loading Uji Validitas Diskriminan

Indikator	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Kerja (X2) Intrinsik (X1) (Z)	Kinerja SDM (Y)	Motivasi
X1.1 Pengaruh Ideal	0.957	0.620	0.456	0.568
X1.2 Motivasi Inspirasional	0.959	0.610	0.513	0.567
X1.3 Stimulasi Intelektual	0.873	0.459	0.260	0.428
X1.4 Pertimbangan Individual	0.907	0.617	0.310	0.445
X2.1 Misi Organisasi	0.527	0.878	0.557	0.280
X2.2 Keterlibatan SDM	0.620	0.869	0.529	0.459
X2.3 Konsistensi	0.541	0.920	0.768	0.460
X2.4 Adaptasi	0.513	0.822	0.414	0.306
Y1 Kualitas	0.368	0.623	0.888	0.484
Y2 Kuantitas	0.434	0.663	0.914	0.583
Y3 Ketepatan Waktu	0.388	0.566	0.816	0.466
Y4 Efektivitas	0.350	0.533	0.725	0.506
Y5 Kemandirian	0.267	0.347	0.636	0.556
Y6 Kerjasama	0.243	0.447	0.788	0.454
Z1 Kesenangan dan Kepuasan Pribadi	0.442	0.331	0.488	0.729
Z2 Minat dan Keingintahuan	0.501	0.443	0.610	0.901
Z3 Kompetensi dan Tantangan	0.448	0.416	0.554	0.906
Z4 Otonomi dan Kemandirian	0.458	0.276	0.461	0.801

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa nilai cross loading untuk variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Kinerja SDM, dan Motivasi Intrinsik memenuhi kriteria, di mana setiap indikator memiliki korelasi lebih tinggi dengan konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Temuan ini mengonfirmasi bahwa semua indikator dinyatakan valid, sekaligus menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik dan mampu membedakan antar konstruk dengan tepat. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas.

4.3.1.3 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk (construct reliability)

Untuk mengevaluasi Reliabilitas Konstruk peneliti dapat menggunakan Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability. Kedua metode ini membantu memastikan keandalan indikator – indikator yang membentuk suatu variabel. Dalam penelitian ini, suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $\geq 0,7$. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas yang diperoleh:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Construct Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Parameter Nilai Uji	Keterangan
X1 Kepemimpinan Transformasional	0.944	0.975	≥ 0.7	Reliabel
X2 Budaya Kerja	0.897	0.937	≥ 0.7	Reliabel
Y Kinerja SDM	0.883	0.895	≥ 0.7	Reliabel
Z Motivasi Intrinsik	0.855	0.867	≥ 0.7	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Hasil pengujian Construct Reliability menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan nilai Composite Reliability untuk variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Kinerja SDM, dan Motivasi Intrinsik nilainya ≥ 0.7 sehingga semua variabel dapat dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik.

4.3.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Bagian inner model dalam PLS-SEM berfungsi untuk memetakan hubungan antara konstruk laten. Untuk mengukur kualitas model ini, dilakukan penilaian terhadap besaran R-Square dan tingkat signifikansi statistik dari setiap hubungan antar variabel.

4.3.2.1 Hasil Uji R-Square

Dalam PLS-SEM, R-Square berfungsi sebagai indikator yang mengukur kemampuan variabel independen laten dalam menerangkan variasi pada variabel

dependen laten. Rentang nilai R^2 antara 0 sampai 1, dimana semakin mendekati 1 menunjukkan kekuatan prediksi model yang semakin baik. Berikut hasil pengukuran R-Square dalam penelitian ini :

Tabel 4. 13 Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
KinerjaSDM	0.616	0.597
Motivasi Intrinsik	0.320	0.298

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai uji R-Square sebesar 0.616 untuk Kinerja SDM artinya 61,6% variasi dalam Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen (prediktor) yang dimasukkan dalam model. Nilai Adjusted R-Square setelah disesuaikan dengan kompleksitas model, sekitar 59,7% variabilitas Kinerja SDM masih dapat diterangkan oleh model. Sehingga antara variabel independen dan Kinerja SDM dapat dianggap sangat kuat. Sementara itu nilai uji R-Square sebesar 0.320 untuk Motivasi Intrinsik artinya 32% variasi Motivasi Intrinsik dipengaruhi oleh variabel independen dalam model. Nilai Adjusted R-Square Setelah penyesuaian, sekitar 29,8% variabilitas Motivasi Intrinsik dapat dijelaskan oleh model. Temuan penelitian mengungkapkan hubungan prediktif pada tingkat moderat, dimana konstruk dalam model mampu menjelaskan proporsi yang berarti dari varians Motivasi Intrinsik, walaupun masih terdapat varians yang dijelaskan oleh faktor-faktor eksogen.

4.3.2.2 Hasil Uji Signifikansi Hubungan (Pengujian Hipotesis)

Pengujian signifikansi (Hipotesis) dalam PLS-SEM bertujuan untuk mengevaluasi kebermaknaan statistik hubungan antar variabel laten. Teknik bootstrapping diterapkan dengan cara melakukan resampling data guna memperkirakan nilai koefisien jalur beserta standar errornya. Berdasarkan kriteria uji- t statistik, suatu hubungan dinyatakan signifikan secara positif apabila koefisien jalur bernilai positif dengan $p\text{-value} < \alpha$ (0,05). Sebaliknya, hubungan signifikan negatif tercapai ketika koefisien jalur negatif dengan $p\text{-value} < \alpha$ (0,05). Berikut hasil bootstrapping model penelitian direct effect :

Tabel 4. 14 Hasil Uji Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect

Koefisien Jalur	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviation	T Statistics	P Values	Ket.
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Intrinsik (H1)	0.452	0.476	0.162	2.789	0.003	Terbukti
Budaya Kerja → Motivasi Intrinsik (H2)	0.159	0.163	0.210	0.756	0.225	Tidak Terbukti
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja SDM (H3)	- 0.204	- 0.206	0.145	1.408	0.080	Tidak Terbukti
Budaya Kerja → Kinerja SDM (H4)	0.585	0.628	0.136	4.308	0.000	Terbukti
Motivasi Intrinsik → Kinerja SDM (H5)	0.488	0.462	0.148	3.301	0.000	Terbukti

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang diolah dengan menggunakan SmartPLS sesuai dengan table 4.15 diatas, intepretasi dari setiap hubungan adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik (KT→MI) Koefisien jalur sebesar 0.452, dengan T-statistik 2.789 dan P-value 0.003 menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan secara positif. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berinovasi, berpikir visioner, dan merasa dihargai secara psikologis, sehingga meningkatkan motivasi dari dalam diri (intrinsik).
2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Intrinsik (BK→MI) Koefisien jalur untuk hubungan ini adalah 0.159, dengan T-statistik sebesar 0.756 dan P-value sebesar 0.225. Karena nilai T-statistik kurang dari 1.96 dan P-value lebih besar dari 0.05, maka hipotesis ditolak.

Artinya, budaya kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi memiliki budaya kerja yang baik, belum tentu hal tersebut mampu mendorong peningkatan motivasi intrinsik individu secara langsung.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM (KT→KS) Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dengan nilai koefisien -0.204, T-statistik sebesar 1.408, dan P-value sebesar 0.080. Karena nilai T-statistik kurang dari

1.96 dan P-value lebih besar dari 0.05, maka hipotesis ditolak. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM secara langsung. Meskipun demikian, arah hubungan yang negatif perlu dianalisis lebih lanjut, bisa jadi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini perlu disesuaikan dengan konteks atau karakteristik karyawan.

4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja SDM (BK→KS) Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai koefisien sebesar 0.585, T-statistik sebesar 4.308, dan P-value sebesar 0.000. Karena nilai T-statistik lebih besar dari 1.96 dan P-value lebih kecil dari 0.05, maka hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM diterima. Artinya, semakin baik budaya kerja dalam organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia.
5. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM (MI→KS) Hubungan ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan koefisien sebesar 0.488, T-statistik 3.301, dan P-value 0.000. Artinya, semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini mendukung teori motivasi yang menyatakan bahwa motivasi dari dalam diri berperan penting dalam mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik

Hasil penelitian dan olah data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan secara positif dan signifikan di salah satu perusahaan jasa yang ada di kota Palembang. Dimana hal tersebut menjelaskan bahwa hipotesis pertama yaitu Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dapat diterima. Hal ini senada dengan penelitian meta-analisis oleh (Xue et al., 2022) kepemimpinan transformasional menunjukkan korelasi signifikan dengan motivasi intrinsik, meskipun efektivitasnya sedikit lebih rendah bila dibandingkan gaya pemimpin lain seperti etis dan pemberdayaan (empowering leadership). Namun demikian, hubungan positif tersebut terbukti kuat dan konsisten lintas berbagai sektor dan populasi. Selanjutnya pada tingkat perusahaan jasa khususnya divisi mekanik di PT. Astra Internasional (Toyota Auto 2000 BSD), penelitian dari (Ardiansyah & Pasaribu, 2024) hasil penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap motivasi intrinsik karyawan ($t = 3.164$; $p < 0.05$). Efek ini selanjutnya berdampak positif pada kinerja, meskipun kontribusi bersama dengan faktor lainnya relatif moderat ($R^2 = 0,171$).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di perusahaan jasa mampu memupuk motivasi intrinsik karyawan secara nyata dan signifikan. Hal ini tercermin dalam meningkatnya rasa antusiasme, rasa puas internal, serta keterlibatan karyawan yang mendalam terhadap tugas yang mereka jalani.

4.4.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Intrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh budaya kerja terhadap motivasi intrinsik. Sehingga hipotesis kedua dimana budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Intrinsik tidak dapat diterima. Dalam konteks perusahaan jasa yang diteliti memiliki banyak pekerja

lapangan dan mobilitas tinggi, interaksi karyawan dengan budaya organisasi bersifat terbatas. Pekerja lapangan seringkali tidak berada di kantor atau lingkungan kerja utama yang secara intensif menanamkan nilai-nilai budaya perusahaan. Akibatnya, internalisasi budaya kerja tidak terjadi secara menyeluruh, sehingga tidak menimbulkan dampak yang kuat terhadap pembentukan motivasi dari dalam diri.

Menurut Denison (2000), budaya kerja akan berdampak lebih kuat jika terdapat intensitas komunikasi, penguatan nilai, dan keterlibatan emosional karyawan terhadap budaya tersebut. Hal ini sulit tercapai apabila pekerja lapangan jarang mengalami keterpaparan langsung terhadap sistem, simbol, atau interaksi budaya organisasi yang kuat.

Temuan ini sejalan dengan hasil studi (Zufri et al., 2024) yang menemukan bahwa di lingkungan birokrasi publik, kekakuan regulasi menjadikan budaya organisasional tidak efektif dalam mendorong motivasi intrinsik. Hal serupa juga dilaporkan oleh Mahamadou, Fall & Giraud (2020) dalam sampel 300 karyawan, dimana hubungan antara budaya organisasi dan motivasi intrinsik bersifat tidak konsisten dan hanya beberapa dimensi budaya yang berdampak positif.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja tunggal bukanlah determinan utama motivasi intrinsik. Agar budaya organisasi dapat benar-benar memengaruhi motivasi dalam perusahaan jasa, diperlukan pendekatan holistik dengan memasukkan faktor kontekstual seperti komitmen, otonomi, serta pemberdayaan individu. Strategi organisasi sebaiknya tidak hanya fokus pada penguatan budaya, tetapi juga mengintegrasikannya dengan upaya peningkatan variabel psikologis yang lebih langsung mempengaruhi motivasi intrinsik.

4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian dan olah data menghasilkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia. Dimana hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga kepemimpinan

transformatasional dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan tidak dapat diterima. Interpretasi ini mengarah pada kondisi keterbatasan interaksi langsung antara pimpinan dan pekerja lapangan. Dalam organisasi jasa, khususnya yang bersifat teknis dan memiliki pekerja yang tersebar di luar kantor (on site), gaya kepemimpinan transformatasional yang memerlukan interaksi langsung, komunikasi intens, dan dukungan personal mungkin tidak sampai secara optimal ke seluruh karyawan.

Seperti dikemukakan oleh Yukl (2013), gaya kepemimpinan transformatasional membutuhkan kedekatan relasional dan komunikasi intensif untuk dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku dan hasil kerja. Ketika pekerja jarang berada di kantor, atau tidak memiliki kontak langsung secara rutin dengan pemimpin, maka efektivitas gaya kepemimpinan tersebut tidak tersalurkan secara utuh, sehingga dampaknya terhadap kinerja pun menjadi terbatas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Asbari et al., 2020) Sekretariat Industri Otomotif Tangerang yang menemukan tidak adanya pengaruh langsung, tetapi kepemimpinan transformatasional justru memfasilitasi kesiapan untuk berubah sebagai faktor mediasi. Hal ini juga diperkuat oleh studi (Syafputra, 2025) pada PT Smoot Ritel Indonesia, yang melaporkan nilai t-hitung $-0,930$ dan $p = 0,359$, menegaskan tidak ada efek signifikan secara parsial. Temuan serupa muncul dalam penelitian (Taufik Wibisono et al., 2022) di Gramedia Madiun dari 43 responden Sales Promotion Girls, yang menunjukkan bahwa meskipun leadership transformatasional signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja, efeknya tidak signifikan terhadap kinerja langsung.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam perusahaan jasa, Kepemimpinan transformatasional saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Organisasi perlu mempertimbangkan pemanfaatan mekanisme mediasi seperti pemberdayaan, efikasi diri, dan kesiapan perubahan yang dapat memperkuat dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

4.4.4 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa budaya kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di perusahaan jasa. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Rasmulia Sembiring, Winarto, 2020) menunjukkan bahwa budaya kerja dan komitmen bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perawat di rumah sakit pemerintah dengan kontribusi total 62,5%. Sejalan dengan itu, tinjauan literatur oleh (Zaky et al., n.d.) juga merekomendasikan budaya organisasi yang kuat untuk meningkatkan komitmen, kepuasan, dan hasil kinerja di industri manufaktur.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penguatan budaya kerja meliputi misi organisasi, keterlibatan SDM, konsistensi dan adaptasi merupakan strategi efektif dalam meningkatkan kinerja SDM. Dengan membangun budaya organisasi yang kuat, perusahaan jasa dapat memperkuat kualitas output, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif.

4.4.5 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM

Hasil analisis data yang dilakukan, diperoleh bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kerjanya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Ryan & Deci (2000), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong kinerja yang berkelanjutan. Dalam konteks organisasi, strategi peningkatan kinerja tidak dapat hanya bergantung pada imbalan finansial, tetapi harus mencakup pendekatan yang membangkitkan makna kerja, pengakuan atas kontribusi, serta kesempatan untuk berkembang. Seperti halnya temuan oleh studi (Sulistamtama et al., 2024) menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi memanfaatkan otonomi kerja untuk meningkatkan kualitas output, sedangkan karyawan dengan motivasi rendah tidak menunjukkan dampak tersebut.

Dengan demikian, manajemen SDM perlu menyusun kebijakan yang dapat memperkuat motivasi intrinsik, seperti pemberian tantangan kerja yang sesuai, pelatihan dan pengembangan karier, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung partisipasi aktif dan keterlibatan emosional karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap salah satu perusahaan jasa di kota Palembang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi dari dalam diri karyawan melalui inspirasi, dukungan individu, dan pemberdayaan intelektual.
2. Budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik. Ini menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja belum cukup mendorong munculnya motivasi dari dalam diri karyawan. Kemungkinan budaya organisasi belum mengakomodasi kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan.
3. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia secara langsung. Artinya, keberadaan gaya kepemimpinan yang karismatik, inspiratif, dan berorientasi pada perubahan serta pengembangan bawahan tidak otomatis meningkatkan kinerja karyawan jika tidak disertai faktor-faktor lain yang menjembatani hubungan tersebut.
4. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, semakin kuat nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Budaya kerja mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.
5. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini menegaskan bahwa karyawan yang terdorong oleh motivasi dari dalam dirinya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Desain cross-sectional yang digunakan dalam penelitian ini hanya menangkap hubungan antar variabel pada satu titik waktu, sehingga tidak memungkinkan untuk melihat hubungan sebab-akibat secara mendalam.
2. Ukuran sampel terbatas, yaitu hanya 64 responden, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara luas ke populasi atau sektor industri lainnya.
3. Jenis budaya kerja tidak dibedakan secara rinci, padahal dalam berbagai penelitian, dimensi budaya seperti budaya hierarki, adhocracy, clan, atau market memiliki pengaruh yang berbeda terhadap motivasi dan kinerja.
4. Kondisi organisasi dan karakteristik responden yang homogen, seperti jenis pekerjaan, lingkungan kerja, dan tingkat jabatan, dapat mempengaruhi variasi tanggapan dan menyebabkan bias dalam hasil penelitian.
5. Beberapa hubungan antar variabel tidak signifikan secara statistik, khususnya antara: Budaya Kerja terhadap Motivasi Intrinsik dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain di luar model yang mungkin lebih dominan memengaruhi motivasi intrinsik dan kinerja, seperti gaya kepemimpinan lain (transaksional, otoriter), penghargaan eksternal, tekanan kerja, atau kondisi lingkungan organisasi. Selain itu, hasil ini bisa disebabkan oleh tingkat persepsi responden terhadap budaya kerja dan kepemimpinan yang kurang variatif atau tidak sesuai dengan harapan karyawan.

5.3 Saran

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, berikut beberapa saran yang dapat diberikan:

5.1.1 Saran Praktis

1. Bagi pimpinan Perusahaan

Perkuat implementasi Budaya Kerja yang berorientasi pada kinerja dan fokus pada peningkatan Motivasi Intrinsik sebagai motor penggerak kinerja serta perkuat sistem monitoring dan evaluasi gaya kepemimpinan.

2. Bagi Karyawan

Karyawan perlu menumbuhkan kesadaran atas pentingnya motivasi intrinsik dan bagaimana hal tersebut dapat dikembangkan melalui keterlibatan aktif, inisiatif pribadi, dan refleksi terhadap tujuan kerja.

5.1.2 Saran Akademik/ Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar dapat mengamati perubahan motivasi dan kinerja dalam jangka waktu tertentu, serta menguji hubungan kausal secara lebih akurat.
2. Diperlukan pengembangan model penelitian yang melibatkan variabel mediasi dan moderasi lainnya, seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, atau keterlibatan karyawan (employee engagement).
3. Penelitian di masa depan sebaiknya dilakukan pada populasi atau sektor industri yang lebih luas agar hasilnya dapat digeneralisasikan dan dibandingkan antar organisasi.
4. Disarankan untuk melakukan klasifikasi terhadap dimensi budaya kerja (misalnya menggunakan model Denison atau Competing Values Framework), agar analisis terhadap pengaruh budaya lebih tajam.

DAFTAR PUSTAKA

- Addin, F. N., Bintang Kejora, M. T., & Kosim, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 153.
<https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.16673>
- 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.
<https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Alfian, & Susanti, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(2), 3–4.
- Anwar, M. (2018). Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 19–37. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i1.27>
- Aprilina Saputri, N. (2023). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 101(1).
<https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v8i1.39546>
- Ardiansyah, F., & Pasaribu, V. L. D. (2024). Transformational Leadership and Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Mechanical Division of Pt.Astra Internasional (Tbk) Toyota Auto 2000 Bumi Serpong Damai Branch, South Tangerang. *West Science Business and Management*, 2(03), 867–874. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i03.1180>
- Arifudin, O. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kinerja (The Effect Transactional-Transformational

- Leadership Style Perception and Performance). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3), 178–187.
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Balaka, M. Y. (2022). Metode penelitian Kuantitatif. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif*, 1, 130.
- Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Nyamin Sucipto, P., Aprizal, A., Hasriani, H., & Tinggi Ilmu Tri Dharma Nusantara, S. (2022). YUME: Journal of Management. *YUME : Journal of Management*, 5(3), 55–62. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.7890>
- Budaya, P., Terhadap, O., Karyawan, K., Kerja, M., & Variabel, S. (2019). 25731-ArticleText-30086-1-10-20181009. 7.
- Cahyaningrum, E. I., & Prayekti, P. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi pada Karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(4), 1107–1121. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i4.843>
- Desta, B., Jati, N., Yulianto, E., Manajemen, P., Ekonomi, F., Sarjanawiyata, U., & Yogyakarta, T. (2024). PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN BANTUL. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 13(05).
- Dewi, A. A. S. K. (2018). *DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT BUSSAN AUTO FINANCE Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan majunya sebuah perusahaan maupun organisasi . Menurut Voon et al . (2011) su.* 7(1), 85–104.

- Fondas, N., & Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203.
<https://doi.org/10.2307/258613>
- Girsang, W. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(2), 159–170.
- Hadian, D., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Bandung, P. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Instrinsik dan Komitmen Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai*. 6(1), 1–8.
- Hidayat, R., Kambara, R., & Lutfi, L. (2018). PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Kantor Kementerian Agama Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 2(1).
<https://doi.org/10.48181/jrbmt.v2i1.3832>
- Kaesang, S. V., Johnly, R., Ventje, P., Program, T., Bisnis, S. A., & Administrasi, J. I. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 5).
- Khaliq, A. (n.d.). *KONSEP MOTIVASI DALAM PENDIDIKAN ISLAM*.
- Muslimat, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Mutiara Sumber Rejeki di Tangerang. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(4), 670.
<https://doi.org/10.32493/jee.v4i4.22034>
- Mustofa, A., Mauna, B., & Patoni, A. (2024). DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 06(01).
<https://doi.org/10.15642/JAPI.2024.6.1.25-34>
- Ningrum, E. R., & Ningsih, S. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Direktorat Kesehatan Kerja Dan Olahraga Kementerian Kesehatan Jakarta Selatan Tahun 2021. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 4(1), 1–

10. <https://pandita-fia.unkris.ac.id/index.php/PANDITA/article/view/16>
- 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.
<https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.007>
- Penelitian, U., Memenuhi, T. U., & Persyaratan, S. (n.d.). *PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DI PT. MULTIKARYA JAYA QUALITY*.
- Prasetyo Wibowo, M., Kartika, F., Wanti Nasution, S., Azim, F., Rasyid, A. M., Kunci, K., & Daya Manusia, S. (2023). *Manajemen dan Bisnis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Instrinsik Terhadap Kinerja Pegawai* (Vol. 5, Issue 2). <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/MdB>
- Pratama, R., & Amali Rivai, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional Dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe Dan Restoran Di Kota Padang. *JRB-Jurnal Riset Bisnis*, 4(2), 141–154. <https://doi.org/10.35814/jrb.v4i2.1953>
- Puspitasari, S. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI INTRINSIK DAN KOMITMEN ORGANISASI (Studi Kasus Rumah Sakit Islam Sultan Agung, Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 20(1), 73. <https://doi.org/10.30659/ekobis.20.1.73-84>
- Putra, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bangun Mitra Abadi Medan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 40–47. <https://doi.org/10.51263/jameb.v5i2.124>
- Rasmulia Sembiring, Winarto, N. S. R. S. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah). *Jurnal Methonomi*, 6(1), 21–30.
- S, W., & Susanto, H. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen

- Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Semarang). *Prosiding Sendi_u*, ISBN: 978, 566–574.
- Salam, A. (2021). Jurnal Ilmu Manajemen. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 48–56.
- Sariningtyas, E. R. W., & Sulistiyani, D. (2016). Analisis Karakteristik Individu Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang). *Serat Acitya: Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 5(1), 55–72.
- Schein, E. H. (2010). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADHERSHIP*.
- Siswadi, S., Rozikin, A. K., & Ariyanti, F. (2023). Budaya Organisasi Mempengaruhi Kinerja Karyawan CV. Air Mineral dalam Kemasan Aidrat Pondok Pesantren Sunan Drajat Banajarwati Paciran Lamongan. *Al-Muzdahir: Jurnal Ekonomi Syariah*, 5(2), 90–115.
<https://doi.org/10.55352/ekis.v5i2.607>
- Sulistamtama, A., Shobirin, M., & Fitria, A. (2024). The Role of Work Environment in Supporting Employee Performance Through Intrinsic Motivation in Indonesian Work Culture. *Research Horizon*, 4(6).
- Suryadi Sugito Efendi, I., & Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, P. (2018). PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BIRO KEPEGAWAIAN DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN) JAKARTA. In *Jurnal Ilmu Manajemen Oikonomia* (Vol. 109, Issue 2).
- Syafitri, A., Abbas Sastrodiputro, M., & Ansori, M. I. (2024). PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. In *Jurnal Kajian Ilmiah Interdisipliner* (Vol. 8, Issue 6).
- Syafputra, M. A. A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Smoot Ritel Indonesia Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Antartika*, 2(2), 69–78.

<https://doi.org/10.70052/juma.v2i2.551>

- Taufik Wibisono, Hasanah, K., & Murniyati, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sales Promotion Girls Di Gramedia Madiun. *Simba, September*.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Trisnaning Cahyandani, P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9, 19–27.
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22–33.
<https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321>
- Variani, H., & Al Qadri, H. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia di sebuah satuan pendidikan. In *Academy of Education Journal* (Vol. 15, Issue 1). Online.
- Wahyuni, D. T., Tadung, E., & Fadli, A. M. D. (2022). Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Organization and Personnel Section of the Konawe Regency Regional Secretariat. *Journal of Government Science (GovSci) : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 63–73.
<https://doi.org/10.54144/govsci.v3i1.26>
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13(August).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Zaky, M., Sunan, U., & Djati Bandung, G. (n.d.). PENGARUH BUDAYA

ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: STUDI KASUS
PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DI INDONESIA. In *KOMITMEN:
Jurnal Ilmiah Manajemen* (Vol. 2, Issue 1).

Zufri, M. S., Tridayanti, H., & Suyono, J. (2024). The Effect of Organizational
Culture and Work Ethic through Motivation on the Performance
Achievements. *Innovation Research Journal*, 5(2), 186.
<https://doi.org/10.30587/innovation.v5i2.9122>

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya
Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management*. 13th.ed.
Ohio: South-Western Cengage Learning.

Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). *Human resource management
(An Experimental Approach International Editio)*. Mc. Graw -Hill
Inc. Singapore.

Suryabrata, Sumadi. 2011. *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers

Nawawi, H. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang
Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

