



Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediator Motivasi Berprestasi

Sepna Sri Lestari ^{1*}, dan I Made Budiana ²

¹ Universitas Esa Unggul; Jakarta, DKI Jakarta; e-mail : sepna.170999@gmail.com

² Universitas Esa Unggul; Jakarta, DKI Jakarta; e-mail : made.bd@esaunggul.ac.id

* Corresponding Author : Sepna Sri Lestari

Abstract: The purpose of this study is to explore the influence of organizational culture and transformational leadership on performance through the mediating variable of achievement motivation. The type of research used is explanatory research, while the approach used is a quantitative approach. The measurement tool used is a questionnaire with a Likert scale measurement consisting of four variables: employee performance, achievement motivation, organizational culture, and transformational leadership. Performance is a series of employee behaviors and actions related to the achievement of organizational goals. Achievement motivation is an individual's tendency to strive for success and have goal orientation, as well as measure activities based on successful or failed outcomes. Organizational culture is a habit that is continuously repeated and becomes a lifestyle for a group of individuals in the organization, which is then followed by new members. Transformational leadership is a leadership style where the leader works with the team to identify the need for change, create an inspirational vision, and execute the change with team commitment. The population in this study consists of 182 office and store staff employees of PT. Hokimart Indonesia, a retail company in Bekasi, West Java. The sampling technique used is total sampling, referring to the employee data owned by the company. The results show that organizational culture has a significant positive influence on employee performance, organizational culture has a significant positive influence on achievement motivation, transformational leadership has a significant positive influence on both employee performance and achievement motivation, and achievement motivation can mediate the relationship between organizational culture and transformational leadership on employee performance. These findings highlight the importance of the role of achievement motivation in mediating the relationship between organizational culture and transformational leadership to enhance employee performance.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Culture; Achievement Motivation; and Performance

Received: 18 Agustus 2025

Revised: 7 September 2025

Accepted: 5 November 2025

Published: 17 November 2025

Curr. Ver.: 17 November 2025



Copyright: © 2025 by the authors.
Submitted for possible open
access publication under the
terms and conditions of the
Creative Commons Attribution
(CC BY SA) license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui variabel mediasi motivasi berprestasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research, sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menggunakan alat ukur berupa kuesioner dengan pengukuran skala likert yang terdiri dari empat variabel, yaitu kinerja karyawan, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Kinerja adalah serangkaian perilaku dan tindakan karyawan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Motivasi berprestasi adalah kecenderungan seseorang untuk berusaha meraih kesuksesan dan memiliki orientasi tujuan, serta mengukur aktivitas berdasarkan hasil sukses atau gagal. Budaya organisasi adalah kebiasaan yang terus berulang dan menjadi gaya hidup bagi sekelompok individu dalam organisasi, yang kemudian diikuti oleh anggota baru. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan visi inspiratif, dan mengeksekusi perubahan dengan komitmen tim. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 182 karyawan staf toko dan staf kantor PT. Hokimart Indonesia yang bergerak dalam bidang retail di Bekasi, Jawa Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu dengan total sampling, yang mengacu pada data karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi menunjukkan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang

signifikan terhadap motivasi berprestasi, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif baik terhadap kinerja karyawan maupun motivasi berprestasi, dan motivasi berprestasi mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya peran motivasi berprestasi dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Motivasi Berprestasi; dan Kinerja

1. Pendahuluan

Di era yang dipenuhi persaingan dan perubahan cepat, perusahaan terus berupaya meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini penting karena karyawan merupakan aset berharga yang memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan perusahaan [66]. Kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan inovasi, yang pada akhirnya membawa perusahaan menuju kesuksesan [30]. Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya mencapai prestasi tinggi, karena karyawan yang berkinerja tinggi memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan. Selain itu, memiliki karyawan dengan kinerja tinggi dapat meningkatkan efisiensi operasional organisasi [2].

Industri retail hypermarket menghadapi fenomena penurunan kinerja karyawan. Hal ini ditandai dengan tidak tercapainya target penjualan dan kualitas pekerjaan yang rendah pada beberapa bagian divisi. Pada tahun pertama berdiri, perusahaan mencanangkan target sebesar Rp 10 miliar, namun pada akhir tahun dimaksud hanya mampu mencapai sebesar Rp. 8,5 miliar (Laporan Keuangan PT. Hokimart Indonesia, 2023). Hal ini sejalan dengan temuan [6], yang menyatakan bahwa penurunan kinerja karyawan sering kali disebabkan oleh kurangnya pelatihan yang memadai dan rendahnya motivasi kerja. Penelitian lain oleh [47] juga menunjukkan bahwa kinerja yang buruk dalam sektor ritel seringkali disebabkan oleh manajemen yang kurang efektif dalam mengelola sumber daya manusia [47].

Penurunan kinerja dimaksud diduga disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, budaya organisasi yang tidak mendukung, ditandai dengan kurangnya penghargaan dan pengakuan atas prestasi karyawan serta kurangnya kesempatan untuk pengembangan diri [36]. Kedua, rendahnya motivasi berprestasi karyawan akibat gaji dan benefit yang tidak kompetitif, beban kerja berlebihan, dan kurangnya kesempatan untuk promosi dan kenaikan jabatan [68]. Hal-hal ini membuat karyawan merasa tidak dihargai dan tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik. Ketiga, kepemimpinan transformasional yang lemah, di mana pemimpin tidak mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama, serta visi dan misi perusahaan yang tidak jelas dan komunikasi antar pemimpin dan karyawan yang minim [27].

Secara umum diketahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional yang inspiratif dan visioner dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, meningkatkan kreativitas dan inovasi, dan membangun komitmen terhadap organisasi [55]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ([16]; [22]; [24]; [31]; [32]; [3]; [5]).

Penelitian menunjukkan bahwa selain gaya kepemimpinan transformasional, faktor penting memengaruhi kinerja pegawai yaitu budaya organisasi [37]. Indikator budaya organisasi dapat dilihat seberapa pengaruh terhadap pembentukan kinerja pegawai yang efektif. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [54] [46]; [7].

Perusahaan harus mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel mediasi motivasi berprestasi [70] [7]; [64]. Motivasi yang tinggi pada setiap karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan menggunakan seluruh kemampuan mereka, sehingga memengaruhi kinerjanya. Penelitian [70]; [16] menyebutkan

bahwa motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin kuat motivasi berprestasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi berprestasi. Artinya, motivasi berprestasi memiliki peran penting memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai [70] [24]). Dalam konteks ini, budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat mendorong pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan meningkatkan motivasi mereka untuk berprestasi.

Untuk perusahaan retail hypermarket, kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan operasional dan pelayanan khususnya bagian staf toko dan staf kantor. Kinerja yang optimal dari kedua bagian ini berdampak langsung pada keberhasilan Perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan pada perusahaan yang menghadapi persaingan yang sangat kuat. Dalam penelitian ini ada dua gap dalam penelitian ini, yaitu pertama obyek penelitian adalah karyawan pada bidang usaha retail *retail hypermarket* di Indonesia. Gap kedua adalah, Penggunaan variabel motivasi berprestasi sebagai variabel mediator dalam penelitian masih jarang ditemui, walaupun banyak penelitian telah mengeksplorasi berbagai variabel terkait.

Berdasarkan paparan di atas penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplorasi pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui variabel mediasi motivasi berprestasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baru dan berharga bagi literatur tentang topik ini, serta membantu perusahaan retail dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai kesuksesan bisnis.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi [53]. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [5]. Menurut [9] bahwa kinerja didefinisikan sebagai kuantitas dan kualitas yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok. Menurut [12] mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, Kerjasama dan inisiatif.

Berdasarkan definisi di atas kinerja adalah serangkaian perilaku dan tindakan karyawan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi

2.2 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah bentuk dorongan dalam individu untuk melakukan sesuatu dengan sebaik mungkin demi menggapai sebuah keberhasilan [2]. Motivasi berprestasi memiliki arti sebagai bentuk usaha dan dorongan yang dilakukan individu untuk mencapai kesuksesan atau kemauan guna melakukan suatu hal sebaik kemampuan yang ada padanya. Motivasi berprestasi ini tentunya akan mendorong diri individu untuk mengefektifkan kapasitas yang dimilikinya, terlepas dari sekedar rasa bangga akan penghargaan orang lain [45]. Selain itu, motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai keinginan kuat dalam diri seseorang untuk mencapai standar tinggi dan mengatasi tantangan, yang didorong oleh kebutuhan intrinsik untuk meraih pencapaian pribadi dan pengembangan diri [23].

Berdasarkan definisi di atas, motivasi berprestasi adalah kecenderungan seseorang untuk berusaha meraih kesuksesan dan memiliki orientasi tujuan, serta mengukur aktivitas berdasarkan hasil sukses atau gagal.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu bentuk hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang bertujuan untuk menciptakan perubahan dan mencapai hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama [16]. Menurut [55] kepemimpinan transformasional berkaitan dengan proses yang disengaja di mana seorang pemimpin menggunakan pengaruh yang kuat untuk membimbing, membentuk struktur, dan memfasilitasi aktivitas hubungan dalam kelompok atau organisasi. Selain itu, bahwa kepemimpinan transformasional mencakup kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikut dalam mencapai tujuan yang lebih tinggi dan menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan di dalam organisasi [53]. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan potensi individu dan mendorong inovasi serta kreativitas dalam lingkungan kerja yang dinamis [53].

Berdasarkan definisi di atas, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan visi untuk memandu perubahan tersebut melalui inspirasi, dan mengeksekusi perubahan tersebut dengan komitmen para anggota tim.

2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah hasil dari proses penggabungan berbagai gaya budaya dan perilaku individu menjadi norma-norma dan filosofi baru, yang kemudian menciptakan semangat dan rasa bangga bersama dalam menghadapi tantangan serta mencapai tujuan tertentu [19]. Budaya organisasi juga dapat digambarkan sebagai kebiasaan yang terus berulang dan menjadi nilai serta gaya hidup bagi sekelompok individu dalam organisasi, yang kemudian diikuti oleh anggota baru [38]. Selain itu, budaya organisasi mencerminkan keyakinan dan praktik yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, yang membentuk cara mereka bekerja dan berinteraksi satu sama lain, serta memengaruhi kinerja dan kesuksesan organisasi [36].

Berdasarkan definisi di atas, budaya organisasi adalah kebiasaan yang terus berulang dan menjadi gaya hidup bagi sekelompok individu dalam organisasi, yang kemudian diikuti oleh anggota baru.

2.5 Hubungan Antar Variabel

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting untuk diterapkan dalam lingkungan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan yang berkualitas dan profesional [63]. Penelitian terhadap karyawan di industri perbankan komersial di Pakistan menunjukkan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara positif [36]. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian lainnya, terhadap karyawan Sekretariat Daerah, dan karyawan staf universitas yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. [36] Namun ada penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja [48] [14]; [23]. Berdasarkan paparan hasil riset empiris sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi

Penelitian pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi [56]. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian pada karyawan dinas pendidikan pemuda dan olahraga yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi [21]. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun dan memelihara budaya yang mempromosikan motivasi berprestasi di antara karyawan mereka [49]. Berdasarkan paparan hasil riset empiris sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian pada Lembaga pendidikan di china menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [53]. Hasil penelitian dari [53] tersebut di atas sejalan dengan hasil penelitian-penelitian lainnya, misalnya penelitian terhadap karyawan pelabuhan, hotel, perusahaan pribadi, dan rumah sakit yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [8] [24]; [43]. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dikemukakan dalam penelitian [51] bahwa pemimpin dapat melakukan pendekatan secara interpersonal kepada bawahan, sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan [20]; [26]. Berdasarkan paparan hasil riset empiris sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi

Penelitian terhadap guru sekolah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi berprestasi [52]. Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi berprestasi dan memiliki pengaruh positif [61]. Berdasarkan paparan hasil riset empiris sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

e. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dengan memiliki ciri seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik dan kinerja yang maksimal untuk mencapai prestasi yang terpuji [34]. Penelitian pada dinas lingkungan hidup di pekan baru menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [67]. Selain itu penelitian [57] menunjukkan bahwa variabel motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh [41]; [13] ditemukan bahwa motivasi berprestasi secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Menambah dukungan terhadap temuan ini, penelitian oleh [12] juga menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memediasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Berdasarkan paparan hasil riset empiris sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H5 : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

f. Motivasi Berprestasi Memediasi Positif Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Penelitian tentang peran motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan masih terbatas dalam literatur akademik. Sebagian besar studi yang ada lebih fokus pada pengaruh langsung budaya organisasi atau motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan tanpa mengeksplorasi peran mediasi motivasi berprestasi. Sebagai contoh, penelitian oleh [23] membahas aspek tersebut, namun tidak membahas mediasi secara spesifik. Selain itu penelitian [71] mengkaji motivasi berprestasi yang memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja, namun tidak secara khusus mengeksplorasi budaya organisasi. Kesenjangan ini menunjukkan kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut yang mengeksplorasi bagaimana motivasi berprestasi dapat berfungsi sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang mendasari hubungan ini. Berdasarkan paparan hasil riset empiris sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6 : Motivasi berprestasi memediasi positif hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

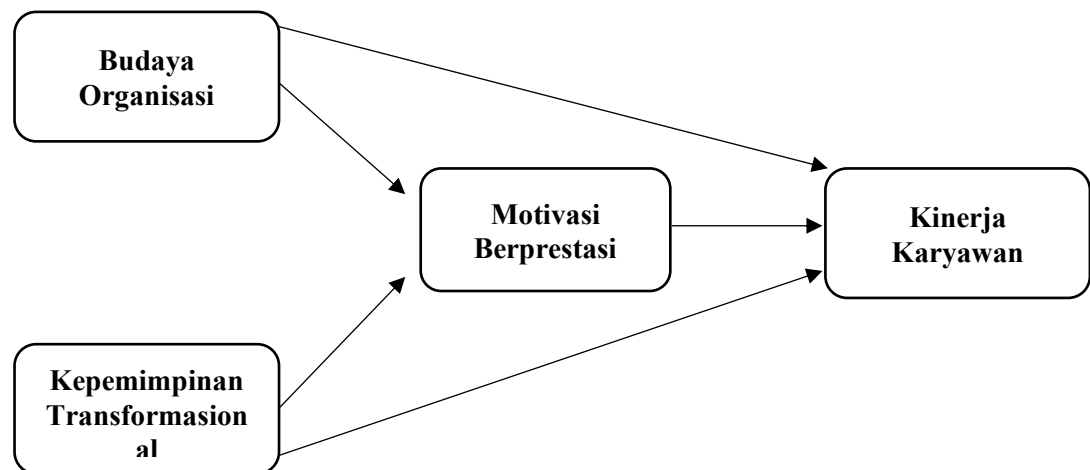
g. Motivasi Berprestasi Memediasi Positif Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Penelitian tentang motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan masih belum banyak ditemukan dalam literatur akademik. Sebagian besar studi yang ada lebih fokus pada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional atau motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan tanpa mengeksplorasi peran mediasi motivasi berprestasi. Misalnya, penelitian oleh [28] mengkaji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja guru PAUD, dan penelitian oleh [11] mengeksplorasi pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap karyawan. Namun, kedua penelitian ini tidak secara khusus membahas motivasi berprestasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi bagaimana motivasi berprestasi dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan hasil riset empiris sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7: Motivasi berprestasi memediasi positif hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka model penelitian ini, digambarkan, sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode

Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research, sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang terdiri dari empat variabel, yaitu kinerja karyawan, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menggunakan alat ukur berupa kuesioner dengan pengukuran skala likert interval 1-5, yaitu angka 1 berarti sangat tidak setuju, sedangkan angka 5 berarti sangat setuju. Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket tertutup, karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar. Kuesioner disusun berdasarkan empat variabel yang diteliti, yaitu variabel budaya organisasi menggunakan kuesioner adaptasi dari [6] yaitu *Diagnosing and Changing Organizational Culture* dengan *Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* dengan 14 indikator, kepemimpinan transformasional menggunakan kuesioner adaptasi dari [15] yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire for Transformational Leadership* dengan 16 indikator, motivasi berprestasi menggunakan kuesioner adaptasi [16] yaitu *Measurement Of The Implicit And Explicit*

Achievement Motive dengan 10 indikator dan kinerja menggunakan kuesioner adaptasi dari [14] yaitu *Measuring Individual Work Performance* dengan 11 indikator. Total indikator yang di ajukan adalah 51 pernyataan. Dalam survey ini, populasi dalam penelitian adalah karyawan retail hypermarket PT. Hokimart Indonesia dengan kriteria sampel adalah karyawan tetap bagian staf toko dan staf kantor sebanyak 182 karyawan. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan teknik sensus yaitu pengambilan sampel dengan menggunakan seluruh populasi yang ada. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kuesioner. Sementara waktu penelitian dilakukan dari bulan Juni 2024 – Juli 2024.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis data yang dipergunakan adalah *Strutural Equation Model* (SEM) dengan tipe pilihan *Partial Least Square* (PLS). Metode PLS-SEM SEM adalah teknik berguna untuk mengevaluasi hubungan teoritis kompleks antara berbagai variable [20]. Alasan menggunakan PLS-SEM itu karena *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) merupakan teknik analisis multivariat modern dengan kemampuan yang telah terbukti untuk memperkirakan model hubungan sebab-akibat yang telah ditetapkan secara teoritis dan telah diadopsi dalam penelitian manajemen konstruksi selama dua dekade terakhir [72]. Dalam PLS-SEM ini ada tiga evaluasi yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan evaluasi kecocokan kebaikan model (Hair *et al.*, 2022). Pengolahan data PLS-SEM ini menggunakan perangkat lunak Smart-PLS 4.

Penelitian diawali dengan melakukan pretest survei untuk pengujian validitas dan reliabilitas indikator dalam kuesioner. Adapun responden survei adalah 30 orang sebagai persyaratan minimum pretest [44]. Dalam evaluasi model pengukuran untuk pretest untuk mendapatkan validitas dan reliabilitas hubungan indikator reflektif, dimana rujukan evaluasi untuk validitas melalui pengujian nilai *Loading Factor* (LF) > 0,70, *Average Varieance Extracted* (AVE) > 0,50. Sementara untuk reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* (CA) > 0,70 dan nilai *Composite Reliability* (CR) > 0,70 (Chen *et al.*, 2014).

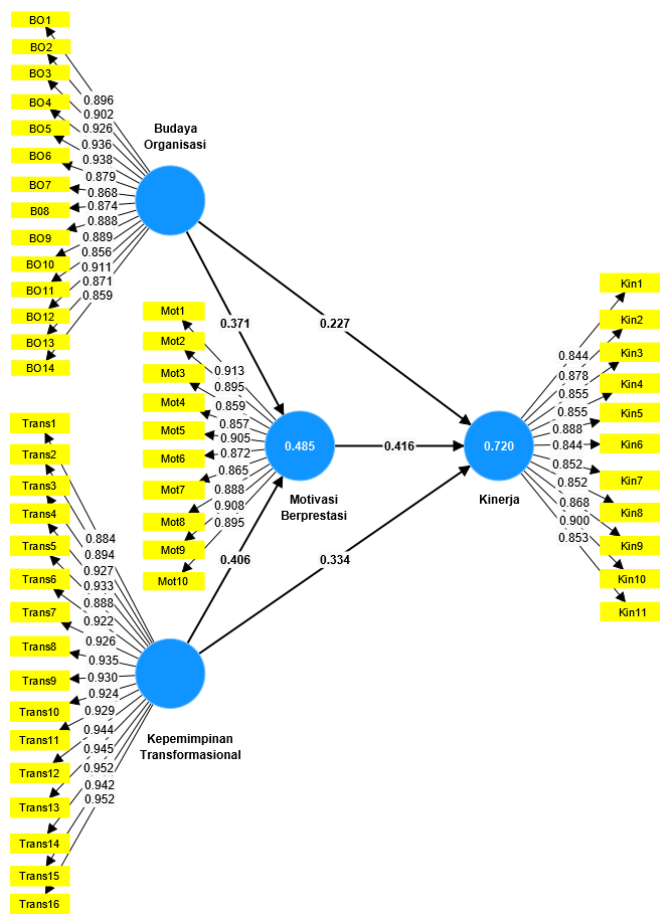
Pretest data survei terhadap 30 orang reponden pertama mendapatkan hasil bahwa dari keempat variabel seluruh inidikator memiliki nilai *Loading Factor* (LF) > 0,70, *Average Varieance Extracted* (AVE) > 0,50 yakni dengan rincian X1 dengan nilai AVE 0,687, X2 dengan nilai AVE 0,775, Z dengan nilai AVE 0,681 dan Y dengan nilai AVE 0,646. Sementara untuk reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha (CA) > 0,70 nilai *Composite Reliability* (CR) > 0,70 dengan nilai rata-rata seluruh variabel >0,70 sehingga seluruh indikator dari 4 variabel sudah memenuhi persyaratan untuk dinyatakan valid dan reliabel.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil

Setelah validitas dan reliabilitas indikator variabel terpenuhi dalam pretest, ini menggunakan sampel sebanyak 182 responden, dipilih berdasarkan rumus pengambilan sampel Slovin dari populasi sebanyak 182 responden. Pengolahan data dilakukan menggunakan software SmartPLS 4. Penelitian ini melibatkan responden dengan berbagai karakteristik, diantaranya berumur 18-25 berjumlah 57.1%, 26-35 tahun berjumlah 40.7%, 36-40 tahun berjumlah 22.5%, status pernikahan belum menikah 57.1% dan menikah 42.9%, lalu pendidikan terakhir dengan persentase SMU/SMK 85.7%, D1-D3 11.0%, S1-S2 3.3%, Kemudian untuk masa kerja kurang dari 1 Tahun 14.8%, 1 tahun 8.8%, 2 tahun 43.4%, 3 tahun 33.0%, serta bagian kerja staf toko 84.1% dan staf kantor 15.9%.

Menurut [15], pengujian model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau variabel teramati merepresentasikan variabel laten yang akan diukur. Untuk menguji model pengukuran (*outer model*), diperlukan pengujian validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang digunakan. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS. Adapun outer model dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Path Diagram Outer Model dengan SmartPLS

Sumber: Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada gambar, semua indikator yang digunakan dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factor $> 0,7$. Oleh karena itu, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat convergent validity.

Selain uji validitas, dilakukan juga uji reliabilitas pada setiap variabel dalam penelitian ini. Uji reliabilitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* dari masing-masing variabel.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Composite Reliability dan Alfa Cronbach

Variabel	Cronbach's alpha	Nilai Kritis	Composite reliability (rho_a)	Nilai Kritis	Composite reliability (rho_c)	Nilai Kritis	Hasil Uji
Budaya Organisasi	0,980	0,6	0,984	0,8	0,982	0,8	Reliabel
Kepemimpinan Transformatif	0,989	0,6	0,990	0,8	0,990	0,8	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,966	0,6	0,966	0,8	0,970	0,8	Reliabel
Motivasi Berprestasi	0,969	0,6	0,970	0,8	0,973	0,8	Reliabel

Sumber: Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan Tabel 1, semua variabel yang digunakan dinyatakan reliabel karena nilai-nilai yang ada telah memenuhi syarat, yaitu nilai *composite reliability* dari semua variabel lebih dari 0,8 dan nilai *cronbach alpha* dari semua variabel lebih dari 0,6. Selain itu, uji validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE. Indikator dianggap valid jika nilai AVE $> 0,5$.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Validitas AVE

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Hasil
Budaya Organisasi	0,797	0,5	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,859	0,5	Valid
Kinerja Karyawan	0,744	0,5	Valid
Motivasi Berprestasi	0,785	0,5	Valid

Sumber : Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Suatu model dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai lebih dari 0,5. Dengan demikian, semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas konvergen. Untuk menentukan indikator yang dibuang pada akhirnya, dilakukan penghitungan nilai t-value melalui *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel yang diuji. Ini dilakukan untuk menguji signifikansi masing-masing indikator. Indikator dianggap signifikan jika nilai T-value > 1,96. T-statistik adalah nilai yang digunakan untuk menilai tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis, dengan mencari nilai T-statistik melalui prosedur *bootstrapping*. Pengujian hipotesis dianggap signifikan jika nilai T-statistik lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai T-statistik kurang dari 1,96 maka dianggap tidak signifikan (Ghozali *et al.*, 2021). Untuk nilai probabilitas dan p-value dengan alpha 5% adalah < 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Dalam model pengukuran, reliabilitas kontrak menjadi kurang relevan dalam menguji kausalitas pengukuran.

Diketahui bahwa semua indikator dinyatakan valid karena nilai t-value > 1,96. Selanjutnya, variabel manifest dalam blok harus diuji untuk mengetahui apakah terdapat gejala multikolinearitas. Uji inner model dilakukan untuk menentukan hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan R² dari model penelitian. Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi sebesar 72%, dengan sisanya (28%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Sementara variasi variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 48,5%, sementara sisanya (51,5%) dijelaskan oleh variabel lain.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menilai nilai probabilitas dan t-statistik. Untuk probabilitas p-value dengan alpha 5% harus < 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Oleh karena itu, kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika t-statistik > t-tabel (Sunarya *et al.*, 2024). Tingkat signifikansi yang digunakan untuk memastikan tingkat signifikansi adalah 5% (0,05). Nilai-nilai ini dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,227	0,222	0,090	2,526	0,012	Data mendukung hipotesis
Budaya Organisasi -> Motivasi Berprestasi	0,371	0,370	0,111	3,347	0,001	Data mendukung hipotesis
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,334	0,336	0,110	3,030	0,002	Data mendukung hipotesis
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Berprestasi	0,406	0,405	0,117	3,474	0,001	Data mendukung hipotesis
Motivasi Berprestasi -> Kinerja Karyawan	0,416	0,411	0,109	3,815	0,000	Data mendukung hipotesis

Budaya Organisasi -> Motivasi Berprestasi	0,154	0,155	0,068	2,258	0,024	Data mendukung hipotesis
-> Kinerja Karyawan						
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Berprestasi -> Kinerja Karyawan	0,169	0,168	0,068	2,470	0,014	Data mendukung hipotesis

Sumber: Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* (O) sebesar 0,227 mengindikasikan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Artinya, jika budaya organisasi menjadi lebih baik atau lebih kuat, akan cukup berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan terbukti signifikan dengan nilai T-statistik 2,526 (lebih dari 1,976) dan nilai P-value 0,012 (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima karena terbukti secara statistik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Nilai *original sample* (O) sebesar 0,371 mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara budaya organisasi dan motivasi berprestasi. Artinya, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan. Hubungan ini signifikan dengan nilai T-statistik 3,347 (lebih besar dari 1,976) dan nilai P-value 0,001 (lebih kecil dari 0,05), menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Hasil ini dapat diterima karena hipotesis ini terbukti secara statistik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* (O) sebesar 0,334 mengindikasikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, peningkatan dalam kepemimpinan transformasional berdampak meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan ini signifikan dengan nilai T-statistik 3,030 (lebih besar dari 1,976) dan nilai P-value 0,002 (lebih kecil dari 0,05), menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Hasil ini dapat diterima karena hipotesis ini terbukti secara statistik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Nilai *original sample* (O) sebesar 0,406 mengindikasikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan. Hubungan ini signifikan dengan nilai T-statistik 3,474 (lebih besar dari 1,976) dan nilai P-value 0,001 (lebih kecil dari 0,05), menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Hasil ini dapat diterima karena hipotesis ini terbukti secara statistik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* (O) sebesar 0,416 mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan, semakin baik kinerja karyawan. Hubungan ini sangat signifikan dengan nilai T-statistik 3,815 (lebih besar dari 1,976) dan nilai P-value 0,000 (lebih kecil dari 0,05), menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Hasil ini dapat diterima karena hipotesis ini terbukti secara statistik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi. Nilai *original sample* (O) sebesar 0,154 mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi. Artinya, budaya organisasi yang baik meningkatkan motivasi berprestasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan ini signifikan dengan nilai T-statistik 2,258 (lebih besar dari 1,976) dan nilai P-

value 0,024 (lebih kecil dari 0,05), menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Hasil ini dapat diterima karena hipotesis ini terbukti secara statistik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi. Nilai *original sample* (O) sebesar 0,169 mengindikasikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi. Artinya, kepemimpinan transformasional yang baik meningkatkan motivasi berprestasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan ini signifikan dengan nilai T-statistik 2,470 (lebih besar dari 1,976) dan nilai P-value 0,000 (lebih kecil dari 0,05), menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Hasil ini dapat diterima karena hipotesis ini terbukti secara statistik.

4.2. Pembahasan

Pertama, temuan ini mengungkapkan bagaimana budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan [38]; [36]). Peran penting budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dapat dipahami mengingat nilai-nilai budaya merupakan kekuatan intrinsik yang menjadi energi positif bagi karyawan dalam bekerja. Hal ini terjadi ketika nilai-nilai organisasi yang dibangun sesuai dengan karakter organisasi dan mudah menyesuaikan dengan lingkungan luar. Hal ini dilihat dari profil responden yang bekerja 2 tahun lebih, yang menunjukkan bahwa mereka telah beradaptasi dengan budaya perusahaan dan cenderung lebih produktif. Selain itu, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dilihat dari hasil kuesioner budaya organisasi, terutama pada butir ke-7 yang menyatakan bahwa organisasi ini menekankan pada pengembangan sumber daya manusia. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan dalam pengambilan keputusan adalah elemen-elemen budaya yang mendukung peningkatan kinerja.

Budaya organisasi yang kuat dapat membangun komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai target. Nilai-nilai budaya seperti integritas, inovasi, dan kerja sama tim mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang merasa organisasi mereka menekankan pada pengembangan diri dan memberikan peluang untuk pertumbuhan profesional menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan ini berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja karena karyawan yang puas cenderung bekerja lebih keras dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi kepada perusahaan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya budaya organisasi yang kuat dan positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bagi karyawan retail hypermarket, penting untuk membangun dan memelihara budaya yang baik agar produktivitas meningkat, loyalitas terjaga, dan keberhasilan jangka panjang tercapai. Perusahaan harus aktif mengelola dan memperkuat budaya organisasi mereka untuk memastikan keselarasan dengan tujuan strategis dan kebutuhan karyawan.

Kedua, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi berprestasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memengaruhi pola pikir, perasaan, dan perilaku mereka di tempat kerja [49]. Budaya organisasi yang mendukung dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih tinggi. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung dapat berdampak buruk terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Ini terlihat dari salah satu bagian dalam kuesioner motivasi berprestasi, yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh budaya organisasi yang positif cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan tantangan baru. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya yang mendukung dapat meningkatkan motivasi berprestasi, karena karyawan merasa lebih siap dan bersemangat untuk menghadapi tugas-tugas baru.

Profil responden yang menunjukkan rentang umur 25-35 tahun cenderung lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan baru. Kelompok usia ini biasanya memiliki semangat yang tinggi dan keinginan untuk berkembang dalam karir mereka. Dengan budaya organisasi yang mendukung, karyawan dalam rentang usia ini dapat lebih termotivasi untuk menerima perubahan dan menikmati tugas-tugas baru yang menantang, sehingga meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian lainnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi berprestasi, seperti yang ditemukan dalam studi oleh [56]; [21]. Bagi karyawan retail hypermarket, membangun dan memelihara budaya organisasi yang baik sangat penting untuk meningkatkan motivasi berprestasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan penghargaan atas prestasi, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Perusahaan harus secara aktif mengelola budaya organisasi mereka untuk memastikan bahwa nilai-nilai yang mendukung motivasi berprestasi terus diterapkan dan dikembangkan.

Ketiga, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [43]; [53]. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena pemimpin transformasional memiliki kemampuan yang baik dalam mendorong perubahan, memberikan motivasi, dan inspirasi kepada karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat dari bawahan, serta memotivasi mereka untuk melebihi ekspektasi, terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks perusahaan retail hypermarket, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan bawahan, meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan [51].

Profil responden dalam penelitian ini, yang mencakup karyawan dalam rentang usia 25-40 tahun, menunjukkan bahwa mereka lebih cenderung merespons gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memotivasi. Kelompok usia ini biasanya lebih mencari bimbingan dan dukungan dalam pengembangan karir mereka, sehingga kepemimpinan transformasional dapat sangat efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Temuan ini juga mendukung hasil penelitian oleh [26] yang menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan dukungan secara berkelanjutan dapat meningkatkan motivasi dan hasil kerja karyawan. Di sektor retail hypermarket, di mana interaksi langsung dengan pelanggan dan pencapaian target penjualan menjadi kunci, kepemimpinan transformasional yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya pemimpin yang mendukung dan menginspirasi, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk mencapai target penjualan dan memberikan layanan pelanggan yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa pemimpin mereka menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk memaksimalkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Keempat, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Dengan membuat visi yang inspiratif dan mendukung perubahan, jenis kepemimpinan ini membantu karyawan merasa lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang baik [52]. Penelitian oleh [61]; [65], yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara efektif meningkatkan motivasi berprestasi di berbagai konteks. Dalam sektor retail hypermarket, kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan motivasi berprestasi melalui berbagai aspek seperti inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual dan pengaruh karismatik. Pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung, di mana karyawan merasa termotivasi untuk mencapai prestasi tinggi dan memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi [8].

Profil responden dalam penelitian ini, yang meliputi karyawan dalam rentang usia 20-35 tahun, menunjukkan bahwa mereka sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang inspiratif dan dukungan personal. Butir ke-15 dalam kuesioner kepemimpinan transformasional, yang menyatakan "Saya merasa termotivasi untuk mencapai target dan berprestasi tinggi karena dukungan dan inspirasi dari pemimpin saya," mencerminkan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi. Karyawan dalam rentang usia ini biasanya lebih responsif terhadap dukungan dan inspirasi dari pemimpin mereka, yang meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik. Bagi karyawan retail hypermarket, penerapan kepemimpinan transformasional dapat memotivasi mereka untuk mencapai kinerja tinggi dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa para pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk memaksimalkan motivasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi berprestasi tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan.

Kelima, motivasi berprestasi yang tinggi membuat karyawan lebih bersemangat untuk mencapai hasil terbaik dan melampaui standar yang ada, yang langsung berdampak pada kinerja mereka. Karyawan dengan motivasi yang kuat biasanya menggunakan semua keterampilan dan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan menghadapi tantangan dengan penuh semangat [34]. Penelitian oleh [57] menunjukkan bahwa peningkatan motivasi berprestasi berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, menggarisbawahi betapa pentingnya motivasi ini dalam meningkatkan hasil kerja.

Dalam konteks retail hypermarket, motivasi berprestasi yang tinggi mendorong karyawan untuk mencapai target penjualan dan memberikan pelayanan pelanggan yang optimal. Dengan dorongan internal yang kuat, karyawan menjadi lebih proaktif, kreatif, dan berdedikasi, yang langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Hal ini mirip dengan keyakinan yang diungkapkan dalam butir ke-6 dari kuesioner motivasi berprestasi, yang menyatakan "Saya percaya pada kapasitas untuk mencapai bahkan tujuan yang sulit yang berasal dari keyakinan pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sendiri." Keyakinan seperti ini menunjukkan bagaimana motivasi berprestasi yang tinggi dapat mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, nilai motivasi berprestasi yang tinggi mencerminkan dorongan internal yang kuat yang memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Motivasi berprestasi yang tinggi biasanya disebabkan oleh karyawan yang memiliki keyakinan pada kemampuan mereka sendiri dan berkomitmen untuk mencapai kinerja yang unggul.

Keenam, motivasi berprestasi berfungsi sebagai perantara penting antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di sektor retail hypermarket. Budaya organisasi yang positif tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan secara langsung tetapi juga meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung di Perusahaan retail hypermarket membantu meningkatkan motivasi berprestasi, yang kemudian berdampak positif pada kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh [11], dan [23] yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Penelitian ini juga mengisi kesenjangan dalam literatur yang belum mengeksplorasi secara mendalam peran mediasi motivasi berprestasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, seperti yang terlihat pada penelitian [23]

Dalam konteks Perusahaan retail hypermarket, dengan profil responden, yang terdiri dari karyawan retail dengan rentang usia 20-35 tahun, menunjukkan bahwa mereka sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang positif. Karyawan dalam kelompok usia ini cenderung lebih responsif terhadap dukungan dan pengakuan yang diberikan oleh organisasi, yang meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Motivasi berprestasi yang tinggi, sebagai hasil dari budaya organisasi yang mendukung, mendorong karyawan untuk memanfaatkan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan mereka, berkontribusi pada pencapaian target

penjualan dan kualitas pelayanan pelanggan yang optimal. Penelitian ini mempertegas bahwa motivasi berprestasi bukan hanya memengaruhi kinerja secara langsung tetapi juga memainkan peran penting dalam mediasi efek budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan retail hypermarket seperti PT. Hokimart Indonesia perlu fokus pada pengembangan budaya organisasi yang mendukung untuk meningkatkan motivasi berprestasi karyawan, yang pada gilirannya akan memperbaiki kinerja karyawan dan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Ketuju, motivasi berprestasi berperan penting sebagai perantara antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja mereka. Temuan ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan, seperti yang diuraikan oleh [22] mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional mampu memfasilitasi motivasi berprestasi karyawan, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Profil responden dalam penelitian ini, yang terdiri dari karyawan retail dengan rentang usia 20-35 tahun, menunjukkan bahwa mereka sangat dipengaruhi oleh pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan dukungan. Karyawan dalam kelompok usia ini sangat responsif terhadap gaya kepemimpinan transformasional, yang meningkatkan motivasi berprestasi mereka dan mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi berprestasi bukan hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga memainkan peran penting dalam mediasi efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Fokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat memperkuat motivasi berprestasi karyawan, meningkatkan kinerja mereka, dan memastikan pencapaian hasil yang optimal di sektor retail hypermarket.

Untuk mencapai hal ini, perusahaan retail hypermarket perlu memperkuat beberapa aspek penting. Pertama, perkuat pelatihan kepemimpinan dengan menekankan pada keterampilan transformasional yang memotivasi dan mendukung karyawan. Selanjutnya, implementasikan sistem penghargaan dan pengakuan yang mendorong motivasi berprestasi, seperti bonus berdasarkan kinerja dan program pengembangan karier. Selain itu, ciptakan kultur kerja yang mendukung di mana umpan balik positif dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan menjadi bagian integral dari praktik manajerial. Kemudian, sesuaikan strategi kepemimpinan dan program pelatihan dengan karakteristik demografis karyawan, khususnya yang berada dalam rentang usia 20-35 tahun, untuk meningkatkan relevansi dan dampaknya. Terakhir, lakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional dan program motivasi untuk memastikan bahwa mereka terus memenuhi kebutuhan karyawan dan berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dengan langkah-langkah ini, retail hypermarket dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi, meningkatkan kinerja karyawan, dan mencapai hasil yang lebih baik dalam jangka panjang.

Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat berdampak berbeda di konteks lain karena efektivitasnya sangat bergantung pada faktor kontekstual yang beragam, seperti budaya nasional, jenis industri, stabilitas lingkungan, dan karakteristik karyawan. Konteks yang berbeda memerlukan pendekatan yang berbeda pula. Budaya yang lebih baik. Pemimpin transformasional berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang positif dan suportif, tempat setiap individu merasa dihargai (Supriyana *et al.*, 2022).

5. Kesimpulan

Budaya organisasi menunjukkan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi berprestasi. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi

berprestasi memediasi positif hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Motivasi berprestasi memediasi positif hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, sangat penting untuk tidak hanya menciptakan budaya yang mendukung dan menerapkan kepemimpinan inspiratif, tetapi juga secara khusus fokus pada peningkatan motivasi berprestasi sebagai kunci penghubung dalam hubungan tersebut.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan dan dapat menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di satu perusahaan retail hypermarket, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya representatif untuk industri lain atau jenis perusahaan yang berbeda. Kedua, pengumpulan data hanya dilakukan melalui survei karyawan, yang mungkin membatasi pemahaman mendalam tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Metode tambahan seperti wawancara atau observasi bisa memberikan wawasan yang lebih komprehensif. Ketiga, meskipun motivasi berprestasi diidentifikasi sebagai mediator, memperluas variabel yang diteliti bisa memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan ritel hypermarket. Beberapa variabel dalam penelitian ini telah terbukti meningkatkan kinerja karyawan, sehingga sangat penting bagi manajemen perusahaan untuk memberikan perhatian khusus terhadap aspek-aspek ini. Manajemen dapat memperkuat budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi, serta mengembangkan kepemimpinan yang mendorong transformasi dan pengembangan potensi karyawan. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan produktivitas, dan mempertahankan daya saingnya dalam industri ritel.

Daftar Pustaka

- [1] Abas Sunarya, P., Tri Dayanti, M., Sains Dan Teknologi, F., Raharja, U., & Ekonomi Bisnis, F. (2024). Model Pengukuran Soft Competencies Era Industri 4.0 Pendekatan Pls-Sem (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). In *Icit Journal* (Vol. 10).
- [2] Adriana, M., Santoso, D., Adijaya, Y. H., & Srinio, F. (2023). Effect Of Organizational Climate And Achievement Motivation On Teacher Performance. *Nidbomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 152–165. <https://doi.org/10.31538/Ndh.V8i2.3066>
- [3] Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B. A., & Alomari, A. (2023). Leadership Styles And Transformational Leadership Skills Among Nurse Leaders In Qatar, A Cross-Sectional Study. *Nursing Open*, 10(6), 3440–3446. <https://doi.org/10.1002/Nop2.1636>
- [4] Anderman, E. M. (2020). Achievement Motivation Theory: Balancing Precision And Utility. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101864. <https://doi.org/10.1016/J.Cedpsych.2020.101864>
- [5] Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An Approach To Employees' Job Performance Through Work Environmental Variables And Leadership Behaviours. *Journal Of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2021.11.006>
- [6] Anggi Maharani, Hasrudi Tanjung, & Fajar Pasaribu. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1). <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V5i1.10195>
- [7] Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward A Sustainability Organizational Culture Model. *Journal Of Cleaner Production*, 400, 136666. <https://doi.org/10.1016/J.Jclepro.2023.136666>
- [8] Atmojo, M. (2012). The Influence Of Transformational Leadership On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee Performance. *International Research Journal Of Business Studies*, 5(2), 113–128. <https://doi.org/10.21632/Irjbs.5.2.113-128>
- [9] Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2023). Transformational Leadership, Relationship Quality, And Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change. *Journal Of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/Job.1824>
- [10] Chen, W.-H., Lenderking, W., Jin, Y., Wyrwich, K. W., Gelhorn, H., & Revicki, D. A. (2014). Is Rasch Model Analysis Applicable In Small Sample Size Pilot Studies For Assessing Item Characteristics? An Example Using Promis Pain Behavior Item Bank Data. *Quality Of Life Research*, 23(2), 485–493. <https://doi.org/10.1007/S11136-013-0487-5>

- [11] Dewi, S., Yulianto, R., & Ruswanti, E. (2022). The Effect Of Job Motivation, Job Satisfaction And Transformational Leadership Style On Employee. *European Journal Of Business And Management Research*, 7(3), 107–113. <https://doi.org/10.24018/Ejbm.2022.7.3.1418>
- [12] Effendi Usman, & Jasmine Rosmania Safitri. (2022). *The Relationship Of Achievement Motivation And Transformational Of Leadership Style With Public Organizational Performance*.
- [13] Ellahi, A., Rehman, M., Javed, Y., Sultan, F., & Rehman, H. M. (2022). Impact Of Servant Leadership On Project Success Through Mediating Role Of Team Motivation And Effectiveness: A Case Of Software Industry. *Sage Open*, 12(3), 215824402211227. <https://doi.org/10.1177/21582440221122747>
- [14] Ferdian, A., & Devita, A. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(2), 187–193. <https://doi.org/10.32528/Ipteks.V5i2.3657>
- [15] Ghozali, Imam, & Hengky Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Bpfe.
- [16] Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023a). Virtual Teams And Transformational Leadership: An Integrative Literature Review And Avenues For Further Research. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/J.jik.2023.100351>
- [17] Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023b). Virtual Teams And Transformational Leadership: An Integrative Literature Review And Avenues For Further Research. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/J.jik.2023.100351>
- [18] Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023c). Virtual Teams And Transformational Leadership: An Integrative Literature Review And Avenues For Further Research. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/J.jik.2023.100351>
- [19] Grover, V., Tseng, S.-L., & Pu, W. (2022). A Theoretical Perspective On Organizational Culture And Digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639. <https://doi.org/10.1016/J.im.2022.103639>
- [20] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When To Use And How To Report The Results Of Pls-Sem. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/Ebr-11-2018-0203>
- [21] Hardianto, H. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Penghargaan Dan Kepercayaan Terhadap Motivasi Berprestasi Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 193. <https://doi.org/10.21831/Amp.V6i2.19489>
- [22] Indradewa, R., Yanuar, T., Syah, R., Ratina, N. A., & Syah, R. (2020). *The Effect Of Transformational Leadership On Affective Commitments With Job Satisfaction And Organizational Culture As An Intervening Variable*. 4(6). <https://www.researchgate.net/publication/354758194>
- [23] Iskanto, D. (2023). Organizational Culture And Its Impact On Employee Performance. *International Journal Of Management And Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/Ijmdb.V2i1.584>
- [24] Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022a). The Impact Of Transformational Leadership On Affective Organizational Commitment And Job Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2022.831060>
- [25] Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022b). The Impact Of Transformational Leadership On Affective Organizational Commitment And Job Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2022.831060>
- [26] Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The Mediating Role Of Organizational Culture: Transformational Leadership And Change Management In Virtual Teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/J.apmr.2022.07.003>
- [27] Klein, G. (2023). Transformational And Transactional Leadership, Organizational Support And Environmental Competition Intensity As Antecedents Of Intrapreneurial Behaviors. *European Research On Management And Business Economics*, 29(2), 100215. <https://doi.org/10.1016/J.jled.2023.100215>
- [28] Kiki Setyawati. (2023). The Influence of Organizational Culture, Leadership, and Motivation on Performance of Early Childhood School Teachers. *Journal of Childhood Development*, 3(1), 39–46. <https://doi.org/10.25217/jcd.v3i1.3285>
- [29] Komarudin, M., Gursida, H., & Indrayono, Y. (2022). Indonesian Case: Good Corporate Governance, Company Size, Taxes, And Transfer Pricing. *Journal Of Business And Management Review*, 3(12), 826–840. <https://doi.org/10.47153/Jbmr311.5022022>
- [30] Langster, H. J., & Cutrer, S. (2021). A Scoping Review Of The Impact Of Downsizing On Survivors. *Jona: The Journal Of Nursing Administration*, 51(6), 329–333. <https://doi.org/10.1097/Nna.0000000000001022>
- [31] Lee, S., Hong, S., & Lee, B. G. (2023). Is There A Right Way To Lay Off Employees In Times Of Crisis?: The Role Of Organizational Justice In The Case Of Airbnb. *Sustainability*, 15(5), 4690. <https://doi.org/10.3390/Su15054690>

- [32] Liu, N., Wang, L., & Yin, J. (2023). Impact Of Transformational Leadership On The Person–Organization Fit Of Chinese Nurses: The Moderating Effect Of Emotional Intelligence. *Nursing Open*, 10(7), 4586–4596. <https://doi.org/10.1002/Nop2.1706>
- [33] Løvaas, B. J., Jungert, T., Van Den Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does Managers' Motivation Matter? Exploring The Associations Between Motivation, Transformational Leadership, And Innovation In A Religious Organization. *Nonprofit Management And Leadership*, 30(4), 569–589. <https://doi.org/10.1002/Nml.21405>
- [34] Mahdavi, P., Valibeygi, A., Moradi, M., & Sadeghi, S. (2023a). Relationship Between Achievement Motivation, Mental Health And Academic Success In University Students. *Community Health Equity Research & Policy*, 43(3), 311–317. <https://doi.org/10.1177/0272684x211025932>
- [35] Mahdavi, Valibeygi, A., Moradi, M., & Sadeghi, S. (2023b). Relationship Between Achievement Motivation, Mental Health And Academic Success In University Students. *Community Health Equity Research & Policy*, 1(1), 311–317.
- [36] Mardianti, D. (2023). The Influence Of Organizational Culture And Work Motivation On Performance Employee On Secretariat Area Regency Bengkulu Middle. *International Journal Of Policy And Public Administration*, 4(1). <https://doi.org/10.31186/Ijppa>
- [37] Maulana, M. L., & Oetarjo, M. (2022). The Influence Of Transformasional Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance With Motivation As An Intervening Variabel. *Indonesian Journal Of Law And Economics Review*, 18(2). <https://doi.org/10.21070/Ijler.V19i0.887>
- [38] Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. Al, & Al-Swidi, A. K. (2022). Do Organizations Really Evolve? The Critical Link Between Organizational Culture And Organizational Innovation Toward Organizational Effectiveness: Pivotal Role Of Organizational Resistance. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/J.jik.2022.100178>
- [39] Nguyen, T. P. L., Nguyen, T. T., Duong, C. D., & Doan, X. H. (2022). The Effects Of Transformational Leadership On Employee Creativity In Vietnam Telecommunications Enterprises. *Management Decision*, 60(3), 837–857. <https://doi.org/10.1108/Md-07-2020-0882>
- [40] Ni, WY., Ng, E., Chiang, YT. et al. Examine the relationships between health-related quality of life, achievement motivation and job performance: the case of Taiwan hospitality industry. *BMC Psychol* 10, 172 (2022). <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00884-8>
- [41] Novitta. (2021). The The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior With Achievement Motivation As Intermediary Variable. *Journal Of K6 Education And Management*, 4(1), 11–23. <https://doi.org/10.11594/Jk6em.04.01.02>
- [42] Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Media Sahabat Cendekia.
- [43] Pasaribu, R., Adler Haymans Manurung, & Tussoleha Rony, Z. (2022). The Effect Of Leadership, Employee Performance, Motivation And Information Technology On Employee Job Satisfaction Moderated By Age Of Employees At Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bekasi. *Dinasti International Journal Of Management Science*, 3(3), 592–602. <https://doi.org/10.31933/Dijms.V3i3.1130>
- [44] Perneger, T. V., Courvoisier, D. S., Hudelson, P. M., & Gayet-Ageron, A. (2015). Sample Size For Pre-Tests Of Questionnaires. *Quality Of Life Research*, 24(1), 147–151. <https://doi.org/10.1007/S11136-014-0752-2>
- [45] Rahayu, R., Siahaan, A., Syukri, M., & Rofiq, M. H. (2023). The Contribution Of Communication Climate And Achievement Motivation To The Performance Of Elementary School Teachers. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 197–206. <https://doi.org/10.31538/Munaddhomah.V4i2.234>
- [46] Rahmatullah, A., David Ramdanyah, A., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving Organizational Performance With Organizational Culture And Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 3(2), 180–194. <https://doi.org/10.31933/Dijdbm.V3i2.1118>
- [47] Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). The Effect Of Employee Motivation And Employee Engagement On Job Performance Mediated By Job Satisfaction. *International Journal Of Research In Business And Social Science* (2147- 4478), 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/Ijrbs.V13i1.3133>
- [48] Ronald R Manurung. (2023). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance Through The Work Motivation At Head Office Of Pt. Permodalan Nasional Madani. *Formosa Journal Of Sustainable Research*, 2(8), 1775–1792. <https://doi.org/10.55927/Fjsr.V2i8.5341>
- [49] Safitri, A. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 14–25.
- [50] Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., & Endri, E. (2022). Motivation Moderating The Influence Of Organizational Culture And Leadership On Employment Performance. *Wseas Transactions On Environment And Development*, 18, 662–670. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63>

- [51] Saputra, T. (2023). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 56–70.
- [52] Setiawan, E. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi Guru Sekolah Khusus Di Kota Pontianak*. WwW.Kemdikbud.Go.Id
- [53] Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects Of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, And Job Insecurity. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- [54] Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S., & Parayitam, S. (2023). “Knowledge Management Practices” As Moderator In The Relationship Between Organizational Culture And Performance In Information Technology Companies In India. *Vine Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, 53(4), 719–747. <https://doi.org/10.1108/Vjikms-12-2020-0232>
- [55] Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower Transformation As The Linchpin Of Transformational Leadership Theory: A Systematic Review And Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- [56] Siburian, I., Arli Sonti Pakpahan, B., & C. Marbun, R. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smp Negeri Di Kecamatan Lintong Nihuta. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(10), 3186–3195. <https://doi.org/10.58344/jmi.v2i10.594>
- [57] Sirait, L., Sudarno, Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Deli, M. M. (2022a). Leadership Style, Motivation, And Organizational Culture On Job Satisfaction And Teacher Performance. *Journal Of Applied Business And Technology*, 3(2), 115–129. <https://doi.org/10.35145/jabt.v3i2.94>
- [58] Sirait, L., Sudarno, Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Deli, M. M. (2022b). Leadership Style, Motivation, And Organizational Culture On Job Satisfaction And Teacher Performance. *Journal Of Applied Business And Technology*, 3(2), 115–129. <https://doi.org/10.35145/jabt.v3i2.94>
- [59] Stephen P. Robbins, T. A. J. (2021). *Organizational Behavior Updated Global*.
- [60] Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- [61] Supriyana, A., Rubini, B., & Suharyati, H. (2022). Peningkatan Inovasi Guru Melalui Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi. 10(02), 106–111. <https://doi.org/10.33751/jmp.v10i2.6105>
- [62] Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, Job Satisfaction And Performance Links In Private Education Institutes Of Pakistan. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/Ijppm-05-2018-0182>
- [63] Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The Effect Of Collectivism-Based Organisational Culture On Employee Commitment In Public Organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- [64] Umar. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik Pada Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 4(1), 2686–4916. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i1>
- [65] Vasileva, N. A., & Datta, P. (2021). The Impact Of Leadership Style On Employee Motivation In The Automotive Industry: A British Perspective. *Journal Of Business & Retail Management Research*, 16(01). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v16i01/art-05>
- [66] Wahjoedi, T. (2021). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Work Motivation: Evident From Smes In Indonesia. *Management Science Letters*, 2053–2060. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004>
- [67] Wahyudi, L., Panjaitan, H. P., & Junaedi, A. T. (2023). Leadership Style, Motivation, And Work Environment On Job Satisfaction And Employee Performance At The Environment And Hygiene Department Of Pekanbaru City. *Journal Of Applied Business And Technology*, 4(1), 55–66. <https://doi.org/10.35145/jabt.v4i1.119>
- [68] Widianingsih, T., Sadewisasi, W., Santoso Magister Manajemen, D., & Semarang, U. (2023). *Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 2(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26623/Sbj.v2i1.7013>
- [69] William Jesen Wiratama Tong Dan Thomas Santoso. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Karyawan Pt. Bhumi Phala Perkasa. *Agora*, 10(1).
- [70] Winda, M., Herny Susanti, P., & Ayu Putri Trarintya, M. (2022). The Role Of Commitment To Mediate Effect Of Motivation On The Performance Of Waste Bank Managers In The City Of Denpasar. *International Journal Of Social Science, Education, Communication And Economics (Sinomics Journal)*, 1(2), 115–130. <https://doi.org/10.54443/Sj.v1i2.12>

- [71] Wulandari, A. (2023). Motivasi Berprestasi Yang Memediasi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Faktor Pendukung. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 25(3), 155–156.
<https://doi.org/10.33370/jpw.v25i3.1195>
- [72] Zeng, N., Liu, Y., Gong, P., Hertogh, M., & König, M. (2021). Do Right Pls And Do Pls Right: A Critical Review Of The Application Of Pls-Sem In Construction Management Research. *Frontiers Of Engineering Management*, 8(3), 356–369.
<https://doi.org/10.1007/S42524-021-0153-5>