

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KOPEGTEL GROUP SAMARINDA

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT KOPEGTEL GROUP SAMARINDA

Kevin Anselmus Bertrand Lohos¹

¹Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹kevinlohos@student.telkomuniversity.ac.id

Abstract

Kopectel Group Samarinda has experienced a decline in financial performance over the past three years, which indicates the need for improvement in the internal aspects of the organization, especially human resource management. This study aims to determine the description of transformational leadership style, organizational culture, and employee performance, and analyze the influence of the two independent variables on employee performance, both partially and simultaneously. The research used a quantitative approach with a survey method through a questionnaire to 198 employees. The instrument was tested for validity and reliability, and analyzed by multiple linear regression after fulfilling the classical assumption test. The results showed that the transformational leadership style was effective, with strengths in motivation and exemplary. Organizational culture is considered strong and consistent, especially in the aspects of cooperation, result orientation, and stability. Employee performance is in the medium category, with strengths in work quality but still weak in effectiveness and independence. Regression analysis shows that both transformational leadership style and organizational culture have a significant effect on employee performance. In conclusion, both factors are important determinants of performance improvement. It is recommended that management improve participatory leadership capacity and strengthen an adaptive, innovative and collaborative organizational culture to support sustainable performance improvement.

Keywords: *transformational leadership, organizational culture, employee performance, Kopectel Group Samarinda*

Abstrak

Kopectel Group Samarinda mengalami penurunan performa keuangan selama tiga tahun terakhir, yang mengindikasikan perlunya perbaikan pada aspek internal organisasi, khususnya pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh kedua variabel bebas tersebut terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner kepada 198 karyawan. Instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya, serta dianalisis dengan regresi linear berganda setelah memenuhi uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tergolong efektif, dengan kekuatan pada motivasi dan keteladanan. Budaya organisasi dinilai kuat dan konsisten, terutama dalam aspek kerja sama, orientasi hasil, dan stabilitas. Kinerja karyawan berada pada kategori sedang, dengan kekuatan pada kualitas kerja namun masih lemah dalam efektivitas dan kemandirian. Analisis regresi menunjukkan bahwa baik gaya kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulannya, kedua faktor tersebut merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja. Disarankan agar manajemen meningkatkan kapasitas kepemimpinan yang partisipatif dan memperkuat budaya organisasi yang adaptif, inovatif, serta kolaboratif untuk mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi yang semakin kompetitif, setiap perusahaan tidak hanya dituntut untuk bersaing secara profesional, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya secara efektif. Di antara berbagai sumber daya yang ada, sumber daya manusia menjadi aset utama dan paling strategis bagi organisasi. Karyawan bukan hanya sekadar pelaksana tugas, tetapi juga merupakan penggerak utama dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

Kinerja karyawan yang optimal sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang. Salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat adalah budaya organisasi. Budaya yang positif mampu mendorong kolaborasi, meningkatkan motivasi, dan menciptakan rasa memiliki di antara karyawan. Namun, hasil pra-kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Kopectel Group Samarinda menunjukkan adanya ketidakpuasan dalam beberapa aspek budaya organisasi, seperti minimnya pemberdayaan, kurangnya kerja sama tim, serta terbatasnya ruang untuk menyampaikan ide dan inovasi.

Selain budaya organisasi, peran kepemimpinan juga tidak kalah penting. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada visi, inspirasi, dan pemberdayaan, diyakini mampu membawa perubahan positif dalam organisasi. Sayangnya, hasil pra-kuesioner menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik transformasional, terutama dalam hal memotivasi, mendukung kreativitas, serta memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan profesional karyawan.

Kondisi ini diperkuat dengan data keuangan perusahaan yang menunjukkan penurunan laba bersih secara signifikan dalam tiga tahun terakhir. Penurunan ini menandakan adanya tantangan serius dalam performa organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk menelusuri sejauh mana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan, agar perusahaan dapat merumuskan langkah strategis yang tepat dalam memperbaiki kondisi internal dan meningkatkan performa di masa mendatang.

2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam sebuah organisasi karena manusia merupakan aset utama akan hal ini. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah salah satu bagian dari manajemen umum yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Arifin et al., 2024). Manajemen sumber daya manusia merupakan istilah yang mengarah pada proses pengelolaan dan pengembangan karyawan pada suatu organisasi guna meningkatkan keefektifitasan mereka. Istilah ini juga dikenal sebagai manajemen tenaga kerja yang berfokus pada pengawasan dan pengelolaan karyawan (Sabarofek, 2022). Di era bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan sebuah organisasi karena pemanfaatannya terhadap kreativitas, inovasi dan kecerdasan manusia yang meliputi akal, emosi, pengetahuan, dan keterampilan pada proses pelaksanaannya, sehingga aspek manajemen seperti teknologi dan modal tidak menjadi elemen yang paling dominan (Seto et al., 2023).

Adapun tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu untuk memastikan organisasi dapat mencapai keberhasilan melalui para karyawannya. Secara lebih rinci, tujuan MSDM menurut Arifin et al., (2024) dalam bukunya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Efektivitas Organisasi: Mengoptimalkan produktivitas dan efisiensi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik.
2. Mengembangkan Kapabilitas SDM: Meningkatkan keterampilan, wawasan, dan kompetensi karyawan agar mampu memberikan kontribusi secara maksimal bagi organisasi.
3. Memastikan Kepatuhan Hukum: Meyakinkan bahwa praktik ketenagakerjaan dalam sebuah organisasi berjalan sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku.
4. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan karyawan.

5. Mewujudkan Keselarasan Strategis: Menyesuaikan suatu kebijakan dan praktik sumber daya manusia dengan visi, misi, dan strategi bisnis dalam organisasi.

Sebagaimana tujuan manajemen sumber daya manusia lainnya menurut Seto et al., (2023) yaitu meningkatkan efisiensi kerja, meningkatkan efektivitas operasional, meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi tingkat mutasi karyawan, menekan angka kesalahan atau keteledoran karyawan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mendorong pertumbuhan dan pengembangan bisnis perusahaan.

Secara keseluruhan, tujuan utama manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa aspek penting seperti mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi karyawan guna dapat berkontribusi secara lebih baik terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Sedangkan, fungsi dari manajemen sumber daya manusia terbagi atas 2 fungsi yaitu fungsi manajerial sumber daya manusia yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) pengendalian (*controlling*), dan fungsi operasional sumber daya manusia yang meliputi penyediaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (Darodjat, 2015).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menghadapi berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas dalam pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Menurut (Darodjat, 2015) dalam bukunya terdapat dua tantangan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tantangan Eksternal, mencakup berbagai faktor yang dapat muncul dari luar organisasi seperti perkembangan teknologi, faktor ekonomi, aspek sosial dan budaya, kebijakan politik (peraturan-peraturan), serta faktor internasional. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan dapat saling mempengaruhi satu sama lain.
2. Tantangan Internal, mencakup berbagai faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri seperti aspek keuangan (*financial*), penjualan, keuangan, *service*, produksi, keberadaan serikat pekerja, keterbukaan sistem informasi dan budaya organisasi.

2.2 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan suatu disiplin ilmu yang memiliki landasan pengetahuan tersendiri. Bidang ini mempelajari tiga aspek utama dalam organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur. Singkatnya, perilaku organisasi berfokus pada apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana tindakan mereka berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Badeni, 2013). Menurut Tahir dalam Mardianty (2024) perilaku organisasi sudah mulai terbentuk sejak seseorang pertama kali bergabung dalam sebuah organisasi. Keberadaan manusia dalam organisasi merupakan aspek yang kompleks dan memerlukan perhatian khusus. Seiring dengan peran manusia sebagai bagian dari organisasi, berbagai permasalahan dalam organisasi juga berkembang, sehingga diperlukan penyesuaian sikap dan perilaku organisasi agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada.

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menganalisis bagaimana individu, kelompok, dan struktur memengaruhi perilaku dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari studi ini adalah menerapkan wawasan yang diperoleh untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi juga secara khusus menyoroti berbagai aspek ketenagakerjaan, termasuk kepuasan kerja, tingkat absensi, pergantian karyawan, produktivitas, kinerja individu, serta manajemen dalam organisasi (Rosita et al., 2024).

Adapun tujuan dari ilmu perilaku organisasi menurut Afif & Suhada (2024) yaitu menguraikan bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam suatu organisasi, menganalisis berbagai faktor penyebab serta dampak dari perilaku individu atau kelompok dalam organisasi, termasuk kaitannya dengan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi, serta memprediksi serta mencari solusi atas berbagai permasalahan yang muncul dalam interaksi manusia di lingkungan organisasi, baik dalam hubungan antar individu ataupun lingkungannya.

Sedangkan menurut Kreitner dalam Gustiawan (2024) perilaku organisasi terbagi menjadi tiga tujuan besar yaitu sebagai berikut:

1. Menjelaskan dan memprediksi perilaku, fokusnya ialah pada interaksi serta aktivitas individu, sehingga tindakan yang mereka lakukan dapat lebih dipahami. Selain itu, motivasi di balik perilaku tersebut juga menjadi lebih jelas dan mudah dianalisis. Ketika motivasi individu sudah diketahui, manajemen dapat mengidentifikasi apa yang menjadi fokus serta tujuan utama mereka. Dengan pemahaman ini manajemen juga dapat memperkirakan bagaimana individu akan merespons berbagai situasi. Kemudian informasi ini yang akan dimanfaatkan untuk mengelola perilaku secara lebih efektif.
2. Mendeskripsikan perilaku individu, salah satu manfaat penting yang sering kali kurang diperhatikan adalah kemampuan tidak hanya untuk mengenali suatu perilaku, tetapi juga

memberikan deskripsi yang jelas mengenai kejadian atau tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam organisasi.

3. Mengendalikan perilaku, tujuan ini melengkapi manfaat lain dari pemahaman perilaku organisasi. Pengendalian perilaku menjadi lebih efektif jika pemimpin dapat mengidentifikasi dan memprediksi bagaimana individu yang dipimpinnya akan bertindak dalam berbagai situasi.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada pada perusahaan tersebut. Sumber daya manusia yang mempunyai motivasi tinggi, kreatif, dan juga mampu mengembangkan inovasi akan membuat kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi akan lebih baik (Anggrainy et al., 2024). Menurut Radiva Dianda Zahra Putri et al., (2024) Kinerja karyawan merupakan peranan yang sangat penting dalam tercapainya tujuan perusahaan. Pada saat karyawan menunjukkan kinerja yang baik, perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk bisa mencapainya. Karyawan di dalam perusahaan melakukan pekerjaannya, menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja, atau dapat diartikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam periode waktu tertentu untuk mencapai target atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati bersama (Rian Iskandar & Hariandy Hasbi, 2024).

Menurut Hakim dalam Saleha et al., (2023) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil yang telah dicapai oleh individu pada perusahaan yang telah disesuaikan dengan peranan atau tugas individu tersebut dalam periode waktu tertentu, yang berhubungan dengan standar yang ditetapkan pada perusahaan tersebut. Menurut Onita dkk dalam Wardhana et al., (2022) kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang yang dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi, serta dukungan manajemen. Pendapat lain memandang bahwa kinerja adalah rangkaian perilaku pekerja dalam memberikan sumbangsih, baik secara positif ataupun negatif pada penyelesaian tujuan organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson, dalam (Wibowo, 2022). Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja merupakan cara untuk memastikan para pekerja atau karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka sehingga mereka tetap fokus pada kinerja yang efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran, dan penilaian Cascio dalam (Wibowo, 2022).

Menurut Gibson et al. (2012), kinerja organisasi secara keseluruhan sangat bergantung pada kinerja individu pegawainya. Dalam hal ini, peningkatan kinerja pegawai akan berdampak langsung pada peningkatan performa organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi komponen penting dalam kesuksesan perusahaan (Dwiyanti & Dudija, 2019). Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Daryanto & Suryanto, 2022).

1. Faktor Individu terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan juga demografi.
2. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan juga motivasi.
3. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan struktur, dan juga pekerjaan.

Sedangkan menurut Mangkuprawira & Hubeis, (2007) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu terdiri dari faktor intrinsik karyawan (personal atau individual) atau SDM dan ekstrinsik, berupa kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor personal atau individual mencakup elemen pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan tanggung jawab yang dimiliki pada setiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, mencakup elemen kualitas manajer dan *team leader* untuk memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan
3. Faktor tim, mencakup kualitas dukungan dan semangat yang dibagikan kepada rekan dalam satu tim, keyakinan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, keakraban anggota tim.
4. Faktor sistem, mencakup sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang dibagikan kepada organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja di dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), mencakup tekanan dan modifikasi pada lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Robbins dalam Glorianismus et al., (2023) indikator kinerja merupakan alat untuk menilai sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas kerja, dapat diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaannya, termasuk kesempurnaan tugas yang dikerjakan sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya. Tingkat kualitas kerja ini mencerminkan baik atau buruknya hasil yang diperoleh serta keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

2. Kuantitas, mengacu pada jumlah hasil kerja yang dicapai, yang dapat dinyatakan dalam jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan banyaknya tugas yang diselesaikan dalam periode tertentu.
3. Ketepatan waktu menunjukkan sejauh mana suatu aktivitas dapat diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Indikator ini juga mempertimbangkan koordinasi dengan *output* serta pemanfaatan waktu secara optimal agar tidak menghambat pekerjaan lain.
4. Efektivitas mengukur seberapa baik penggunaan sumber daya organisasi termasuk tenaga kerja, modal, teknologi, dan bahan baku dalam meningkatkan hasil kerja. Pemanfaatan sumber daya yang optimal berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih baik.
5. Kemandirian menggambarkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya tanpa perlu bimbingan, bantuan, atau pengawasan dari pihak lain. Karyawan yang mandiri dapat bekerja secara efektif tanpa ketergantungan pada supervisi langsung.

2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Dewi et al., (2024) kepemimpinan adalah rangkaian tugas yang tidak lepas dari posisi, sikap, dan gaya pemimpin. Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang melibatkan dinamika dan pertukaran antara situasi para bawahan dengan pemimpin. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mendorong sejumlah orang untuk bisa bekerja sama melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Sunarso, 2023). Menurut Alma'arif dalam Hikmatul Magfiroh et al., (2023) Kepemimpinan ialah cara seseorang dalam merespons perubahan yang ada, seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang visioner dan juga bisa untuk mempengaruhi bawahannya sehingga dapat mencapai tujuan bersama dengan perencanaan yang matang.

Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang senantiasa beradaptasi dengan perubahan, yang mana hal ini merupakan hal yang sangat penting mengingat sekarang merupakan masa dimana banyak terjadi perubahan atau transformasi. Oleh sebab itu pemimpin harus bisa mendorong dirinya dan berpikir untuk bagaimana nantinya kepemimpinannya berjalan sehingga dapat mendatangkan perubahan yang terbaik bagi organisasi (Sufyanah, 2023). Menurut Yusnita & Aslami, (2022) Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam membujuk dan juga mengelola bawahan untuk bekerja sama dengan tim demi mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah proses untuk menuntun dan juga mempengaruhi kegiatan berkenaan dengan pekerjaan dari anggota kelompok (Sintani et al., 2022).

Gaya kepemimpinan merupakan sikap atau perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu dengan cara mempengaruhi bawahannya agar bekerja dengan lebih baik untuk mencapai tujuan yang telah dirancang sebelumnya (Tampubolon, 2022). Menurut Sintani et al., (2022) gaya kepemimpinan adalah perilaku dari seorang pemimpin yang berkaitan dengan keupayaannya dalam memimpin. Perilaku tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Di era yang semakin kompetitif dan juga perubahan terjadi sangat cepat, gaya kepemimpinan menjadi salah satu hal penting yang bisa mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai efektif karena mampu memberikan dampak positif pada organisasi, terutama dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres kerja serta niat mengundurkan diri karyawan (Sumrahadi et al., 2019). Gaya kepemimpinan ini menekankan pada motivasi, inspirasi, dan juga pemberdayaan individu sehingga dapat membawa perusahaan mencapai performa terbaiknya di era seperti sekarang ini (Hatidja et al., 2024). Menurut Nurwahidah et al., (2024) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong, menginspirasi, dan memotivasi bawahannya untuk senantiasa menciptakan inovasi dan perubahan. Perubahan merupakan hal yang sangat krusial dalam mencapai kesuksesan masa depan perusahaan.

Menurut Riza et al., (2024) Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi, membimbing, dan mengubah bawahan atau organisasinya. Pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada tercapainya tugas atau tujuan tetapi juga berfokus pada pengembangan individu dan membentuk budaya organisasi yang baik.

Menurut Bass dalam Ambawani et al. (2024) terdapat beberapa karakteristik pemimpin transformasional, yaitu:

1. Menciptakan visi dan misi yang kuat, pemimpin transformasional mampu untuk membuat visi dan misi yang jelas juga inspiratif bagi perusahaannya. Pemimpin transformasional ini menjelaskan kepada bawahannya tujuan yang menarik dan memberikan arahan jelas demi untuk mencapai keberhasilan bersama.
2. Menanamkan kebanggaan dalam diri bawahan, pemimpin bisa untuk membangkitkan rasa bangga dan identitas yang kuat antar anggota tim.

3. Memberi dan mendapat penghormatan, pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini sangat menghargai keterlibatan dan apa yang telah bawahan capai. Pemimpin juga membangun hubungan yang positif sehingga antara pemimpin dengan bawahan bisa saling memberikan penghargaan.
4. Membangun kepercayaan pada bawahan, kepercayaan merupakan dasar untuk membangun kepemimpinan yang efektif. Pemimpin transformasional senantiasa menjaga kepercayaan mereka dengan konsistensi, integritas, dan komunikasi yang jujur.
5. Menetapkan standar tinggi, pemimpin transformasional menginspirasi bawahan dan juga mendorong mereka untuk bisa mencapai potensi maksimal mereka.

Menurut Darodjat (2015) dalam bukunya yang berjudul konsep-konsep dasar manajemen personalia mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari beberapa dimensi yakni sebagai berikut:

1. Pengaruh sifat (*Attributed Charisma*). Karisma adalah suatu sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki karisma cenderung memiliki visi, misi, keterampilan, serta kemampuan yang jelas, dan tidak hanya berorientasi pada kepentingan pribadi, namun lebih mengedepankan kepentingan suatu organisasi. Tidak hanya itu, pemimpin yang memiliki karisma juga menunjukkan tindakan sosial dalam menjalankan tugasnya. Oleh sebab itu, pemimpin dengan kepribadian seperti ini dapat dijadikan sebagai panutan dan teladan bagi bawahannya.
2. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*). Pemimpin yang mempunyai pengaruh ideal selalu berusaha mempengaruhi bawahannya dengan komunikasi langsung. Pada interaksi tersebut, pemimpin menekankan aspek penting berupa asumsi, komitmen, keyakinan, nilai, serta tekad yang kuat untuk bisa mencapai tujuan organisasi.
3. Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*). Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan cara yang jelas dan mudah dipahami. Pemimpin juga diharapkan mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan memiliki rasa bahwa mereka merupakan bagian dari visi dan misi perusahaan.
4. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Pemimpin harus mampu mendorong bawahannya untuk mampu mengembangkan diri untuk menemukan cara kerja yang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Dengan memberikan tantangan intelektual, pemimpin mampu membangun pola pikir yang lebih kreatif, kritis, inovatif, serta solutif dalam menyelesaikan permasalahan pada lingkup pekerjaan.
5. Pertimbangan Pribadi (*Individual Consideration*). Seorang pemimpin diharapkan agar bisa memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahannya. Hal ini mencakup sebuah empati dalam memahami permasalahan yang dihadapi bawahan dalam menyelesaikan tugas, serta dapat memberikan bimbingan berupa masukan yang dibutuhkan. Pemimpin yang memiliki kepedulian tinggi terhadap bawahannya dapat mewujudkan lingkungan kerja yang lebih positif dan suportif dalam perusahaan.

2.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan aspek krusial dalam pengelolaan perusahaan. Konsep ini mencakup nilai, keyakinan, dan norma yang dianut serta dipahami oleh anggota organisasi, yang pada akhirnya membentuk perilaku dan cara mereka bekerja sama (Alhempy et al., 2024b). Menurut Syafriani & Ramadhani, (2024) budaya organisasi adalah sebuah sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan yang dianut bersama yang membentuk perilaku serta cara individu bertindak dalam organisasi sekaligus mendukung berbagai tindakan yang dilakukan.

Budaya organisasi adalah fondasi penting yang membentuk cara sebuah organisasi berjalan. Di dalamnya terdapat keyakinan, nilai-nilai utama, dan karakteristik yang dipegang bersama oleh seluruh anggota. Jika semua orang dalam organisasi benar-benar menghayati dan menjalankan nilai-nilai ini, maka bisa dikatakan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat (Indiyati, 2021).

Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi dan berperan dalam menginspirasi individu dalam menentukan tindakan dan perilaku yang dianggap sesuai oleh organisasi (Putra et al., 2023a). Menurut Fauzan et al., (2023) budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, sikap, dan keyakinan yang terwujud dalam misi, tujuan, serta praktik yang diterapkan dalam organisasi.

Dalam praktiknya budaya organisasi mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath dalam buku yang berjudul budaya organisasi kepemimpinan dan kinerja terbagi atas empat yaitu sebagai berikut:

1. Budaya rasional menekankan pemrosesan informasi secara individu dengan pendekatan logis, pemahaman tujuan yang jelas, dan penggunaan alat pengarah. Budaya ini berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal, seperti efisiensi, produktivitas, serta keuntungan atau dampak yang dihasilkan.
2. Budaya ideologi mengandalkan pemrosesan informasi yang bersifat intuitif, yang berasal dari pemahaman mendalam, opini, serta inovasi. Tujuan utama dari budaya ini adalah revitalisasi, yang dicapai melalui dukungan eksternal, pemanfaatan sumber daya, dan pertumbuhan.
3. Budaya konsensus berfokus pada pemrosesan informasi secara kolektif, melalui diskusi, partisipasi, dan pengambilan keputusan berbasis konsensus. Budaya ini bertujuan untuk membangun kohesi dalam organisasi, menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan moral, serta memperkuat kerja sama kelompok.
4. Budaya hierarkis menggunakan sistem pemrosesan informasi yang formal, seperti dokumentasi, perhitungan, dan evaluasi. Tujuannya adalah memastikan kesinambungan organisasi melalui stabilitas, kontrol, dan koordinasi yang terstruktur.

Berdasarkan jenis-jenis yang telah dijelaskan, maka budaya menerapkan sebuah fungsi pada suatu kelembagaan atau organisasi yang memiliki peran atau fungsi sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai batas yang membedakan satu organisasi dari yang lain, sehingga memberikan pedoman bagi anggotanya dalam berperilaku.
2. Budaya organisasi menciptakan rasa identitas yang kuat bagi setiap anggota, memperjelas siapa mereka dalam konteks organisasi.
3. Budaya membantu menumbuhkan dan memperkuat komitmen serta konsistensi anggota terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi mereka.
4. Budaya organisasi berperan dalam menjaga stabilitas sistem sosial dengan menjadi perekat yang menyatukan organisasi. Budaya menyediakan standar yang jelas tentang apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh anggota. Dalam organisasi modern yang semakin mendatar, mengurangi formalitas, dan memberdayakan karyawan, budaya yang kuat memastikan bahwa setiap anggota memiliki tujuan yang selaras. Sebagai contoh, keputusan penerimaan atau promosi karyawan didasarkan pada kesesuaian individu dengan budaya organisasi, baik dari segi sikap maupun perilaku.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme yang membentuk makna dan kendali dalam organisasi, mengarahkan serta mengatur sikap dan perilaku anggota melalui aturan yang telah ditetapkan.

Meskipun budaya organisasi memiliki fungsi positif, terdapat pula aspek negatif yang dapat menghambat perkembangan organisasi itu sendiri, di antaranya:

1. Budaya organisasi dapat menjadi penghambat dinamika, terutama jika nilai-nilai yang dianut tidak sejalan dengan prinsip-prinsip yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, terutama dalam lingkungan yang terus berubah. Dalam situasi seperti ini, budaya yang terlalu kuat berpotensi menimbulkan dampak disfungsi ketika organisasi harus beradaptasi dengan perubahan.
2. Budaya organisasi juga dapat menghambat perubahan. Konsistensi budaya memang penting bagi anggota organisasi, tetapi jika budaya tersebut sudah terlalu mengakar dan perilaku anggota sangat terpola sesuai dengan budaya yang ada, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam merespons perubahan lingkungannya.
3. Selain itu, budaya organisasi dapat menghambat keberagaman. Ketika suatu pola perilaku telah dianggap sebagai standar ideal dalam organisasi, hal ini dapat menghambat masuknya variasi perilaku yang berasal dari perbedaan ras, agama, suku, etnis, atau gagasan baru. Sedangkan, setiap perbedaan tersebut memiliki keunggulan masing-masing, meskipun juga memiliki kelemahan.
4. Budaya organisasi juga dapat menjadi penghalang dalam proses merger dan akuisisi. Organisasi dengan budaya yang kuat cenderung mempertahankan identitasnya dan menganggap budaya mereka lebih unggul dibandingkan dengan budaya organisasi lain. Akibatnya, mereka dapat menolak budaya dari organisasi lain yang dianggap kurang baik. Sikap ini dapat menghambat keberhasilan merger, karena proses penyatuan hanya akan berjalan lancar jika kedua organisasi dapat saling menerima kelebihan dan kekurangan masing-masing budaya.

Menurut Robbins, Judge, dan Breward dalam (Manafe & Nugraha, 2021) terdapat tujuh karakteristik utama yang menjadi hakikat budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, berarti seberapa besar sebuah perusahaan mendorong karyawan untuk menciptakan terobosan baru dan juga mendorong keberanian dalam mengambil risiko demi hasil yang optimal.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci, berarti seberapa teliti karyawan dalam bekerja juga kemampuan menganalisis dan memperhatikan detail dalam pekerjaan.
- c. Berorientasi pada hasil, berarti keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap individu dalam organisasi.
- d. Berorientasi pada manusia, yang mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap individu dalam organisasi.
- e. Berorientasi pada tim, pekerjaan lebih banyak dilakukan secara tim daripada secara individual.
- f. Agresivitas, karyawan bersikap kompetitif dan proaktif dalam menjalankan tugas, bukan hanya bekerja dengan semauanya.
- g. Stabilitas, organisasi lebih menekankan pada pemeliharaan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan dan perubahan.

2.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang penting dalam mendorong perubahan ke arah yang positif dalam suatu organisasi. Menurut Zin et al., (2023) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi para karyawannya untuk bergerak ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memberikan sebuah kejelasan terkait peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini dikatakan bahwa peran kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja sangat penting sehingga dibutuhkan pemimpin yang mampu menjalankan fungsinya dengan efektif. Dapat dikatakan, gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dengan konsisten terlihat oleh orang lain dalam proses mempengaruhi para pengikutnya. Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin berfokus pada pengembangan individu melalui perhatian terhadap kebutuhan dan potensi masing-masing pengikut sehingga dapat mendorong pertumbuhan serta kinerja yang lebih baik (Purnamasari & Utari, 2024).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan motivasi, arahan, serta dukungan yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja secara optimal guna mencapai tujuan organisasi (Zin et al., 2023). Sebagaimana yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Silaban & Siregar (2023) bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat serta pelatihan yang sesuai di suatu perusahaan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Begitu pun sebaliknya, jika gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan tidak diterapkan dengan baik, maka dapat berpengaruh terhadap penurunan produktivitas karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Praminiarti et al., (2022), diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional di suatu lingkungan perusahaan berkontribusi secara substansial dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulastri & Azmi (2023), ditemukan hasil penelitian yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung ataupun tidak langsung.

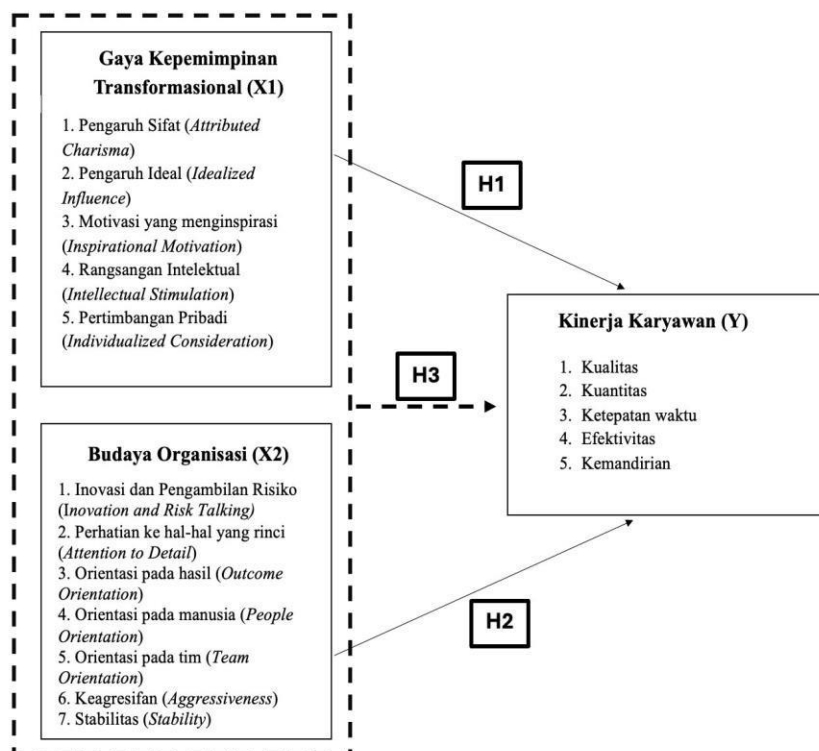
2.7 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan perubahan merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Dalam penelitian ini, diyakini bahwa budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Lubis dalam Purnamasari & Utari (2024) budaya organisasi mencerminkan bagaimana karyawan memandang perusahaan, membentuk pola keyakinan, nilai, dan harapan terhadap organisasi. Sebagai pedoman utama, budaya organisasi berfungsi sebagai pengarah dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan agar sejalan dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Budaya organisasi merupakan pola dasar asumsi yang dibentuk atau dikembangkan oleh suatu kelompok dalam menghadapi tantangan eksternal dan menyesuaikan diri dengan integrasi internal. Pola ini telah terbukti efektif dan bernilai, sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam memahami, berpikir, dan merasakan hubungan

dengan berbagai permasalahan yang dihadapi sehingga kinerja dari pegawai tetap terjaga dengan baik Fred Lutans dalam (Marlius & Sari, 2023).

Berdasarkan penelitian mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dilakukan oleh (Widiastini et al., 2023) maka didapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, peningkatan budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., (2023) variabel budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat dikatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin meningkat pula kinerja pegawai. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.8 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Rustamana et al. (2024), metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat diukur dan dianalisis secara statistik, guna menguji hubungan antar variabel dan menarik kesimpulan berdasarkan data numerik. Penelitian ini menggabungkan pendekatan deskriptif dan kausal, di mana analisis dilakukan tidak hanya untuk menggambarkan data, tetapi juga mengevaluasi pengaruh antar variabel secara empiris. Sesuai dengan penjelasan Tintin (2022), statistik deskriptif digunakan untuk menyajikan gambaran umum mengenai data yang diperoleh, sedangkan pendekatan kausal digunakan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel bebas dan variabel terikat.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, yaitu seluruh karyawan yang bekerja di KOPEGTEL Group Samarinda. Unit ini dipilih karena penelitian difokuskan pada pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks struktural dan sistem kerja yang berlaku di dalam institusi koperasi tersebut.

Strategi penelitian yang digunakan adalah pendekatan **survey** kuantitatif, dengan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Instrumen ini disusun berdasarkan indikator dari tiga variabel

utama yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan kinerja karyawan (Y). Seluruh indikator tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk item pernyataan yang diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" (skor 1) hingga "Sangat Setuju" (skor 5), sebagaimana dijelaskan oleh Veronica et al. (2022).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus Slovin, dengan margin of error sebesar 5%. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KOPEGTEL Group Samarinda yang berjumlah 391 orang. Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus Slovin, maka jumlah sampel yang diambil sebanyak 198 responden yang mewakili populasi secara proporsional.

Dalam proses pengumpulan data, penelitian ini menggunakan dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form kepada para responden yang telah ditentukan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal KOPEGTEL, literatur sebelumnya, buku-buku teori, serta jurnal nasional dan internasional yang relevan untuk memperkuat kerangka teori dan pembahasan hasil penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik regresi linier berganda (Multiple Linear Regression). Menurut Haddah et al. (2024), analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen, dan dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Data yang diperoleh diolah menggunakan bantuan perangkat lunak statistik untuk memastikan validitas, reliabilitas, dan signifikansi hubungan antar variabel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gaya Kepemimpinana Transformasional di Kopectel Samarinda

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di Kopectel Group Samarinda berada dalam kategori cukup efektif hingga efektif. Dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan perhatian individual memperoleh skor rata-rata yang tinggi, menandakan bahwa pemimpin mampu menjadi teladan, membangkitkan semangat kerja, dan memberikan perhatian personal kepada karyawan. Namun, dimensi stimulasi intelektual memperoleh skor paling rendah, mengindikasikan masih kurangnya dorongan untuk berpikir kreatif dan inovatif. Temuan ini sejalan dengan konsep Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi, menstimulasi intelektual, serta memperhatikan kebutuhan individu sebagai ciri utama dalam mempengaruhi kinerja bawahan

4.2 Budaya Organisasi di Kopectel Samarinda

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi di Kopectel Samarinda tergolong sangat baik. Hal ini terlihat dari rata-rata skor tanggapan responden yang tinggi terhadap indikator seperti nilai-nilai inti perusahaan, norma kerja yang positif, serta komitmen terhadap misi organisasi. Budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan harmonis, di mana karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan dan harapan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kohesif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan.

4.3 Kinerja Karyawan di Kopectel Samarinda

Kinerja karyawan di Kopectel Samarinda tergolong sangat baik, berdasarkan hasil rata-rata penilaian indikator seperti pencapaian target kerja, disiplin, tanggung jawab, dan inisiatif kerja. Skor deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mampu memenuhi ekspektasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem manajemen kinerja di Kopectel telah berjalan efektif, baik dari sisi evaluasi maupun pemberian umpan balik. Hasil ini mendukung pandangan Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.159	.629		.801
	TOTALX1	.312	.048	.309	<.001
	TOTALX2	.494	.035	.679	<.001

a. Dependent Variable: TOTALY

Gambar 4.1 Hasil Uji T
Sumber : Data olahan penulis (2025)

4.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Analisis regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kopegtel Samarinda. Hal ini tercermin dari nilai signifikansi yang sangat rendah ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberi inspirasi, perhatian individual, dan dorongan intelektual terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Temuan ini menguatkan pendapat Bass dan Avolio (2004), bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten berkontribusi pada peningkatan performa kerja.

4.5 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian statistik juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi yang positif serta nilai signifikansi yang rendah mengindikasikan bahwa lingkungan budaya yang kuat, terbuka, dan berorientasi pada kinerja mampu mendorong produktivitas kerja. Nilai-nilai yang dijunjung bersama oleh anggota organisasi memberikan arah dan kontrol sosial yang mendorong perilaku positif dalam bekerja. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Cameron dan Quinn (2011), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang sehat mendorong pertumbuhan, inovasi, dan peningkatan kinerja individual maupun kolektif.

4.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11792.137	2	5896.069	2057.738	<.001 ^b
	Residual	558.736	195	2.865		
	Total	12350.874	197			

a. Dependent Variable: TOTALY

b. Predictors: (Constant), TOTALX2, TOTALX1

a. Dependent Variable: TOTALY

b. Predictors: (Constant), TOTALX2, TOTALX1

Gambar 4.2 Hasil Uji F
Sumber : Data olahan penulis (2025)

Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai Adjusted R² sebesar 0,954. Artinya, sekitar 95,4% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh dua variabel tersebut. Ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang inspiratif dan budaya kerja yang positif menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan performa sumber daya manusia di Kopegtel Samarinda. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang konsisten dapat memperkuat nilai-nilai budaya organisasi, sehingga tercipta sinergi yang mendukung produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Temuan ini memberikan dasar empiris bagi pengambilan kebijakan manajerial untuk terus memperkuat dua aspek ini dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Kopegtel Group Samarinda, maka pada bagian ini disajikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional di Kopegtel Group Samarinda sudah efektif. Pemimpin dinilai mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, dan menunjukkan kepedulian terhadap individu.
2. Budaya organisasi di Kopegtel Group Samarinda berada dalam kategori kuat. Budaya kerja yang diterapkan mendukung nilai-nilai seperti orientasi pada hasil, kerja sama tim, inovasi, tanggung jawab, dan stabilitas, yang secara keseluruhan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.
3. Kinerja karyawan di Kopegtel Group Samarinda berada dalam kategori sedang. Karyawan menunjukkan kinerja yang lumayan baik dari aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, tanggung jawab, dan sebagian besar mampu bekerja secara mandiri.
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian secara personal mampu mendorong peningkatan performa kerja karyawan.
5. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang positif terbukti mendukung produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik.
6. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kombinasi keduanya memberikan dampak yang kuat dalam meningkatkan kinerja, menciptakan sinergi antara arahan pimpinan dan dukungan lingkungan kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka diperlukan beberapa langkah strategis yang dapat dijadikan masukan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan, memperkuat budaya organisasi, serta mendorong kinerja karyawan secara lebih optimal di lingkungan Kopegtel Group Samarinda. Pertama, dalam hal gaya kepemimpinan transformasional, pimpinan disarankan untuk terus memperkuat pendekatan yang bersifat inspiratif dan partisipatif, terutama dengan meningkatkan upaya dalam mendorong kreativitas serta pengembangan potensi individu karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan berkelanjutan dan pemberian ruang bagi karyawan untuk berinovasi.

Kedua, mengingat budaya organisasi telah menunjukkan karakter yang kuat, perusahaan perlu menjaga konsistensi penerapannya dalam praktik kerja sehari-hari. Nilai-nilai seperti orientasi pada hasil, kerja sama tim, dan inovasi perlu terus ditanamkan melalui komunikasi internal yang efektif dan penguatan sistem penghargaan terhadap perilaku kerja positif.

Ketiga, untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan, manajemen perlu memberikan arahan kerja yang lebih terstruktur dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Pemberian feedback secara berkala, kejelasan target kerja, serta fasilitas pengembangan kompetensi dapat menjadi upaya konkret untuk mendorong efektivitas kerja karyawan.

Terakhir, sinergi antara kepemimpinan dan budaya organisasi perlu terus dijaga melalui kolaborasi yang erat antara pimpinan dan seluruh elemen organisasi. Dukungan dari kedua faktor ini secara simultan akan menjadi fondasi kuat bagi pertumbuhan kinerja karyawan yang berkelanjutan dan selaras dengan tujuan strategis Kopegtel Group Samarinda ke depan.

REFERENSI

- Afif, F. A., & Suhada, S. (2024). Konsep Dasar Perilaku Organisasi. *The International Journal of Pegon : Islam Nusantara Civilization*, 12(01), 75–94. <https://doi.org/10.51925/inc.v12i01.110>
- Alexandro Hutagalung, B. (2022). ANALISA FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PECAWAI: KOMPETENSI, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA (PENELITIAN LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA). *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 3(1), 201–210. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.866>
- Alhemp, R., Zamii, A., Goenawan, D., Yusuf, M., & Lukas, A. (2024a). *Budaya Organisasi* (L. Hakim, Ed.; Vol. 1). Penerbit Takaza Innovatix Labs.
- Alhemp, R., Zamii, A., Goenawan, D., Yusuf, M., & Lukas, A. (2024b). *Budaya Organisasi* (L. Hakim, Ed.). Takaza Innovatix Labs.
- Amalia, I., Maria, S., Herlina, H., & ... (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Inti Medika Sarana Bandung. *MANDIRI*
<https://ejournal.universitasmandiri.ac.id/index.php/maconomics/article/view/68>
- Ambawani, C. S. L., Saputra, I., Kusuma, T. M. M., Sumardjoko, B., & Fathoni, A. (2024). Implementasi

- Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK. *Journal of Education Research*, 5(4), 4810–4823. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1578>
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128–138. <https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935>
- Anggrainy, E. K., Rahman, A., & Kusdyah, I. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. MAHKOTA INDONESIA JAKARTA. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 5(1). <https://doi.org/10.32815/jubis.v5i1.2250>
- Arifin, Y., Rizky, G., Riadi, F., & Siswanto, A. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar-dasar MSDM)* (Sepriano, Ed.; Vol. 1). Sonpedia Publishing Indonesia.
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Vol. 1). ALFABETA, cv.
- Daratista, I. F., Fitriyah, L., & ... (2023). Literature Review Tranformational Leadership. *Populer: Jurnal* <https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/Populer/article/view/1440>
- Darodjat, T. A. (2015). *Konsep-konsep dasar manajemen personalia masa kini* (Vol. 1). Refika Aditama.
- Daryanto, & Suryanto, B. (2022a). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- Daryanto, & Suryanto, B. (2022b). *Manajemen Penilaian Knerja Karyawan*. Gafa Media.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Jurnal Umsu*, 1.
- Dewi, Susanti, E., & Resita, R. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Journal Of International Multidisciplinary*, 2.
- Dwiyanti, N., & Dudija, N. (2019). *The effect of rewards on employee performance with employee engagement as an intervening variable in Indonesian pharmaceutical companies*. Telkom University.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Glorianismus, F. Y., Maharani, N., Watiningsih, S. D., Ayu, T., & Trevesia, V. (2023). Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Putra Gemilang Prima. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2.
- Gustiawan, D. (2024). *Perilaku organisasi dan kepemimpinan* (D. A. Nurohman, Ed.). PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Haddah, B. Al, Bahtiar, A., & Dwilestari, G. (2024). Implementasi Algoritma Regresi Linear Berganda untuk Memprediksi Biaya Asuransi Kesehatan. *Jurnal Informatika Dan Rekayasa Perangkat Lunak*, 6.
- Hartawan, A., Mafra, N. U., & Heryati. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Kemampuan terhadap Komitmen Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Empat Lawang. *Jurnal Online Universitas PGRI Palembang*.
- Hatidja, S., A, N., Mukhtar, A., Haryati, & Novita, F. (2024). ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7.
- Hikmatul Magfiroh, Triana Olivia Tahol, Siti Anisah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118–136. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.162>
- Indiyati Dian, Astri Ghina, A.F. Romadhona (2021). *Human Resources Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance*. *International Journal of Science and Society Vol.3*
- Kirani, D. S. P., Syifa, A., Riyani, I., & ... (2024). Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Musytari: Jurnal* <https://ejournal.warunayama.org/index.php/musytarineraca/article/view/6964>
- Krismon, R. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMK*

- Laoli, R. J., Mendrofa, Y., Waruwu, S., & ... (2024). Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Hiliserangkai Kabupaten Nias. *YUME: Journal of*
<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/7847>
- Manafe, L. A., & Nugraha, J. (2021). Karakteristik Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Freelancers pada PT. Indah Jawara Utama. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1.
- Manafeh, L. A., & Nugraha, J. (2021). KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI UNGGUL SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA FREELANCERS PADA PT INDAH JAWARA UTAMA. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (Akhria, Ed.). Ghalia Indonesia.
- Mardianty, H. D. (2024). *Perilaku Organisasi* (R. L. Ganarsih & I. Dianto, Eds.). PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Marlius, D., & Sari, L. M. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ROTASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL PROVINSI SUMATERA BARAT. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3.
- Marsha, K. (2023, March 10). *Apa Itu Regresi? Ini Pengertian, Rumus, Contoh, Fungsi, dan Manfaat*. Detik Bali.
- Marwawa, A. N. (2023). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUASAN PELANGGAN DAN NIAT PEMBELIAN KEMBALI: STUDI GERAJ MIXUE ICE CREAM & TEA DI YOGYAKARTA*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Mayasari, S., & Safina, W. D. (2021). PENGARUH KUALITAS PRODUK DAN PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN PADA RESTORAN AYAM GORENG KALASAN CABANG ISKANDAR MUDA MEDAN. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nurwahidah, I., Nisa, R., Nurjamaludin, & Nurhidayat, R. (2024). Karakteristik Kepemimpinan Efektif. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(4), 449–456.
<https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.300>
- Praminiarti, I. D., Satya, M. D., & Ramadhan, D. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di lingkup perkantoran modern. *Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 1(3).
- Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KOPERASI JASA TRI CAPITAL INVESTAMA. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 112–121. <https://doi.org/10.37504/jmb.v7i2.611>
- Putra, B. A. K., Bilqis, S., & Hellyani, C. A. (2023a). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 162–170. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i2.1883>
- Putra, B. A. K., Bilqis, S., & Hellyani, C. A. (2023b). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 162–170.
<https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i2.1883>
- Radiva Dianda Zahra Putri, Sherly Yulianti, & M. Isa Anshori. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya*

- Mahasiswa, 2(2), 298–310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Rian Iskandar, & Hariandy Hasbi. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 5(3), 265–278. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1939>
- Riza, M. F., Putra, I. K., Arif, A. B., & Marsha, D. (2024). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Organisasi Bisnis*. Airlangga University Press.
- Rosita, S., Tialonawarmi, F., Musnaini, & Hendriyaldi. (2024). *Buku ajar perilaku organisasi* (S. Rosita, Ed.; Vol. 1). WIDA Publishing.
- Rustamana, A., Wahyuningsih, P., Azka, M. F., & Wahyu, P. (2024). PENELITIAN METODE KUANTITATIF. *Cendikia Pendidikan*, 5.
- Sabarofek, M. S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (T. Q. Media, Ed.; Vol. 1). Penerbit Qiara Media.
- Saleha, S., Siregar, I., Naufal, M., & Zainarti, Z. (2023). Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(6), 1602–1607. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i6.3035>
- Salsabila, E. N., Putri, N. F. R., & ... (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-CEKI: Jurnal Cendekia ...*. <https://journal-nusantara.id/index.php/J-CEKI/article/view/6392>
- Santy, N. W. D. (2021). *Citra perusahaan garuda indonesia: persepsi para loyalis garuda indonesia*. Sekolah tinggi teknologi kedirgantaraan .
- Sartika, G. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Keberlanjutan Organisasi melalui Penerapan Triple Bottom Line. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. <http://e-jurnal.stiepii.ac.id/index.php/edb/article/view/155>
- Sasongko, N. A., Zaika, Y., & Suharyanto, A. (2017). Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kontruksi Beton. *Rekayasa Sipil*, 11(3), 220–227. <https://doi.org/10.21776/ub.rekayasasipil/2017.011.03.7>
- Seto, A. A., Febrian, W. D., & Mon, M. D. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. Ristiyana, Ed.; Vol. 1). Global Eksekutif Teknologi.
- Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari cabang Dokan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2.
- Sintani, L., Fachrurazi, Mulyadi, Nurcholifah, I., Fauziah, Hartono, S., & Jusman, I. A. (2022). *Dasar Kepemimpinan* (P. T. Cahyono, Ed.).
- Siregar, H. D., Wassalwa, M., Janani, K., & Harahap, I. sari. (2024). Analisis uji hipotesis penelitian perbandingan menggunakan statistik parametrik. *Al Itihadu Jurnal Pendidikan*, 3.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2721–2731. <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657>
- Sufyanah, B. (2023). Konsep Dasar Kepemimpinan Perubahan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7.
- Sulastri, T., & Azmi, S. W. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Di Klinik Akupunktur Dr. Felesia Fanty Bandung). *Jurnal Digitalisasi Administrasi Bisnis*, 1.
- Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). *MEMAHAMI SUMBER DATA PENELITIAN: PRIMER, SEKUNDER, DAN TERSIER*. 5.
- Sumrahadi, S., Azis, E., Kania, I., Respati, N. P., & Rahmadhanty, A. (2019). *Gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja, kepuasan kerja, dan turnover intention pada karyawan perusahaan penyedia jasa konsultasi pengembangan sumberdaya manusia*. Telkom University.

Sunarso, B. (2023). *Teori Kepemimpinan* (Vol. 1). CV. Madani Berkah Abadi.

- Syafriani, Y., & Ramadhani, S. (2024). Budaya Organisasi dan Dampak Organisasi terhadap Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Sains*, 3.
- Syahputri, A. Z., Fallenia, F. Della, & Syafitri, R. (2023). Kerangka Berfikir Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran*.
- Tampubolon, M. (2022). DINAMIKA KEPEMIMPINAN. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Teknologi*, 2.
- Veronica, A., Ernawati, Rasdiana, Abas, M., Yusriani, Hadawiah, Hidayah, N., Sabtohad, J., Marlina, H., Mulyani, W., & Zulkarnaini. (2022, June). Metodologi Penelitian Kuantitatif. *Global Eksekutif Teknologi*.
- Wahjono, S. I. (2022, April). *Budaya Organisasi*.
- Wardhana, A., Sari, A. P., Lingiani, Gunaisah, E., Suroso, Mukhsin, M., Yanti, N., Siagian, A. O., Herawati, M., Sattar, Rinda, R. T., Harto, B., Fardiansyah, H., Hasmin, & Saluy, A. B. (2022). *Manajemen kinerja (konsep, teori, dan penerapannya)* (Hartini, Ed.). Media Sains Indonesia.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Widiastini, N. K. M., Wijaya, P. Y., & Mahayasa, I. G. A. (2023). PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Journal of Applied Management Studies*, 4(2), 147–158. <https://doi.org/10.51713/jamms.v4i2.80>
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & ... (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas* <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/35741>
- Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi. *Sinomika Jurnal Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1.
- Zin, E. M., Wildana, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Studi Literatur : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 208–231. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.176>

