



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Chindy Oktaviani, Bayu Pratama Azka
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang
Corresponden Email: ochindyoktaviani@gmail.com

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 1 Februari 2026
Direvisi 03 Februari 2026
Diterima 28 Februari 2026
Tersedia Online 1 April 2026

Kata kunci:

gaya kepemimpinan
budaya organisasi
motivasi kerja
kinerja karyawan
SEM-PLS

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, khususnya pada perusahaan milik negara yang bergerak di sektor pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) UP3 Padang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 53 karyawan dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif serta penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Penulis yang sesuai:

Chindy Oktaviani
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang
Padang, Indonesia
Email: rorinselinggo@gmail.com

PENDAHULUAN



Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 27-39

Kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi sektor pelayanan publik, kinerja karyawan berhubungan langsung dengan kualitas layanan yang diterima masyarakat (Indrawaty et al., 2024). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi isu strategis yang harus dikelola secara sistematis melalui kebijakan manajemen sumber daya manusia yang tepat. PT PLN (Persero) sebagai badan usaha milik negara memiliki peran vital dalam penyediaan energi listrik nasional. Tingginya tuntutan terhadap keandalan layanan menuntut karyawan untuk bekerja secara profesional, disiplin, dan berorientasi pada hasil kerja. Namun, hasil pengamatan awal menunjukkan adanya kecenderungan penurunan pada beberapa indikator kinerja karyawan, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, serta kualitas dan kuantitas kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal dan perlu dianalisis faktor-faktor yang memengaruhinya. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan individu dalam memengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Irianti & Syarifuddin, 2024). Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif serta meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Kurniawati (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Indrawan dan Saputra (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan berskala besar. Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga merupakan faktor fundamental dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi (Iskamto, 2023). Budaya organisasi yang kuat akan mendorong terciptanya komitmen, loyalitas, serta perilaku kerja yang produktif. Penelitian Iskamto (2023) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan milik negara di Indonesia. Hasil penelitian lain oleh Astuti et al. (2024) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja (Indrawaty et al., 2024). Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, bertanggung jawab terhadap tugas, serta berupaya mencapai hasil kerja yang optimal. Astuti et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja dipandang sebagai faktor psikologis yang berperan penting dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh motivasi kerja. Pemimpin yang efektif tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja karyawan yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja (Kurniawati, 2024). Demikian pula, budaya organisasi yang positif dapat membentuk perilaku kerja melalui internalisasi nilai-nilai organisasi yang mendorong motivasi dan komitmen kerja (Iskamto, 2023; Astuti et al., 2024).



Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 27-39

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) UP3 Padang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Desain eksplanatori dipilih karena penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh antarvariabel berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2021; Hair et al., 2021).

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT PLN (Persero) UP3 Padang. Pengumpulan data dilakukan pada tahun 2025 melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden yang menjadi objek penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Padang yang berjumlah 53 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil sehingga memungkinkan seluruh populasi dijadikan responden (Sugiyono, 2021).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang berisi pernyataan mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan dan literatur yang relevan untuk mendukung analisis penelitian (Sekaran & Bougie, 2022).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, yaitu:

- (1) sangat tidak setuju,
- (2) tidak setuju,



- (3) netral,
- (4) setuju, dan
- (5) sangat setuju.

Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian secara kuantitatif dan memudahkan analisis statistik (Joshi et al., 2021).

Operasionalisasi Variabel

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Utama
Gaya Kepemimpinan (X1)	Persepsi karyawan terhadap pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan	Keteladanan, komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian motivasi
Budaya Organisasi (X2)	Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi	Kerja sama, disiplin, integritas, orientasi hasil
Motivasi Kerja (Z)	Dorongan internal yang memengaruhi semangat kerja karyawan	Kebutuhan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama

Sumber: Data diolah dari laporan penelitian, 2025

Tabel 1 menyajikan operasionalisasi variabel penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan instrumen kuesioner. Setiap variabel didefinisikan secara operasional agar dapat diukur secara kuantitatif dan dianalisis secara statistik. Variabel gaya kepemimpinan (X1) diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap perilaku pimpinan dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan, yang tercermin melalui indikator keteladanan, komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemberian motivasi. Indikator-indikator tersebut merepresentasikan peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Variabel budaya organisasi (X2) dioperasionalkan sebagai nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi. Pengukuran budaya organisasi dilakukan melalui indikator kerja sama, disiplin, integritas, dan orientasi hasil. Indikator tersebut mencerminkan sejauh mana nilai-nilai organisasi telah diinternalisasikan oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Motivasi kerja (Z) didefinisikan sebagai dorongan internal yang memengaruhi semangat dan kemauan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi kerja diukur melalui indikator kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Indikator-indikator tersebut menggambarkan aspek psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Kinerja karyawan (Y) diukur sebagai hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang



diberikan. Indikator yang digunakan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama. Keempat indikator tersebut digunakan untuk menilai tingkat pencapaian kinerja karyawan secara komprehensif. Dengan adanya operasionalisasi variabel sebagaimana disajikan pada Tabel 1, instrumen penelitian disusun secara sistematis sehingga setiap variabel dapat diukur secara valid dan reliabel sesuai dengan tujuan penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS digunakan karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan serta sesuai digunakan pada ukuran sampel relatif kecil dan data yang tidak mensyaratkan distribusi normal (Hair et al., 2021). Proses analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. Uji validitas konvergen dilakukan dengan memperhatikan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan nilai AVE $\geq 0,50$ (Hair et al., 2021). Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk atau dengan melihat nilai *cross loading*. Konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar AVE lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk, serta setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya (Henseler et al., 2021). Uji reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$ yang menunjukkan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk yang sama (Hair et al., 2021).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*) yang menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antarvariabel. Kekuatan model struktural dievaluasi menggunakan nilai koefisien determinasi (R-square). Nilai R-square menunjukkan proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R-square sebesar 0,25 dikategorikan lemah, 0,50 sedang, dan 0,75 kuat (Hair et al., 2021). Pengujian signifikansi pengaruh antarvariabel dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5 persen (Hair et al., 2021).

Pengujian Efek Mediasi



Pengujian peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dilakukan dengan menganalisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 pada jalur pengaruh tidak langsung (Ramayah et al., 2021). Dengan demikian, dapat diketahui apakah motivasi kerja berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) atau mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antarvariabel yang diteliti.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 53 orang yang merupakan seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Padang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Data diperoleh melalui kuesioner yang telah diisi secara lengkap dan layak untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan metode SEM-PLS.

Analisis Deskriptif Variabel

Variabel Motivasi Kerja

Tabel 2. Tingkat Capaian Responden Variabel Motivasi Kerja

Kode	Rata-rata	TCR (%)	Kriteria
MK1	4,16	83,2	Baik
MK2	4,20	84,0	Baik
MK3	4,16	83,2	Baik
MK4	4,07	81,4	Baik
MK5	4,18	83,6	Baik
MK6	4,39	87,8	Baik
MK7	4,22	84,4	Baik
MK8	4,05	81,0	Baik
MK9	4,30	86,0	Baik
MK10	4,30	86,0	Baik
Rata-rata	4,20	84,07	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, rata-rata tingkat capaian responden untuk variabel motivasi kerja sebesar 84,07 persen dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.



Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji Validitas Konvergen

Tabel 3. Nilai Outer Loading Variabel Motivasi Kerja

Indikator	Outer Loading	Keterangan
MK1	0,787	Valid
MK2	0,865	Valid
MK3	0,843	Valid
MK4	0,704	Valid
MK5	0,751	Valid
MK6	0,806	Valid
MK7	0,772	Valid
MK9	0,720	Valid
MK10	0,803	Valid

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2025

Nilai *outer loading* seluruh indikator berada di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk mengukur konstruk motivasi kerja

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,617
Budaya Organisasi (X2)	0,601
Motivasi Kerja (Z)	0,616
Kinerja Karyawan (Y)	0,655

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik dan mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai.



Uji Reliabilitas

Tabel 5. Nilai Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,916	0,918	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,930	0,932	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,922	0,926	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,934	0,935	Reliabel

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 5, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Koefisien Determinasi (R-Square)

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Motivasi Kerja (Z)	0,710
Kinerja Karyawan (Y)	0,916

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2025

Nilai R-square untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,710 menunjukkan bahwa 71,0 persen variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sementara itu, nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,916 menunjukkan bahwa 91,6 persen variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis Hubungan Antarvariabel	T-Statistik	P-Value	Keputusan
H1 Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja	3,547	0,000	Diterima
H2 Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	1,854	0,064	Ditolak
H3 Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	3,020	0,003	Diterima



Hipotesis Hubungan Antarvariabel		T- Statistik	P- Value	Keputusan
H4	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	4,315	0,000	Diterima
H5	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	3,131	0,002	Diterima
H6	Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	2,509	0,012	Diterima
H7	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	1,493	0,150	Ditolak

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 7, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Padang. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memberikan keteladanan mampu meningkatkan dorongan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif menciptakan iklim kerja yang mendukung munculnya semangat kerja, rasa tanggung jawab, serta keinginan untuk berprestasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kurniawati (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan melalui peningkatan kepercayaan dan keterlibatan kerja. Penelitian Indrawan dan Saputra (2024) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif dapat meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku di lingkungan organisasi belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan motivasi kerja secara langsung. Kemungkinan besar budaya organisasi lebih berfungsi sebagai pedoman perilaku kerja formal, namun belum sepenuhnya diinternalisasi sebagai dorongan



Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 27-39

psikologis bagi karyawan. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Astuti et al. (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sektor publik. Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi dan konteks kerja yang berbeda. Pada PT PLN (Persero) UP3 Padang, motivasi kerja karyawan tampaknya lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dibandingkan oleh nilai-nilai budaya organisasi yang bersifat normatif.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran strategis dalam menentukan tingkat pencapaian kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, melakukan pengawasan yang efektif, serta memberikan dukungan kepada karyawan akan mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Indrawaty et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan koordinasi kerja dan kejelasan peran. Selain itu, Kurniawati (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karena mampu membentuk perilaku kerja yang disiplin dan berorientasi pada hasil.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai organisasi seperti disiplin, kerja sama, integritas, dan orientasi hasil memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat mendorong karyawan untuk menyesuaikan diri dengan standar kerja yang berlaku dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Iskanto (2023) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan milik negara di Indonesia. Astuti et al. (2024) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pembentukan sikap kerja yang produktif. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi merupakan faktor struktural yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerja. Motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab terhadap tugasnya, serta berupaya mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Indrawan dan Saputra (2024) serta Astuti et al. (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini



Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 27-39

menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor psikologis penting yang menjelaskan variasi kinerja karyawan dalam organisasi.

Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan kata lain, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi tidak dimediasi oleh motivasi kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja secara langsung melalui pembentukan norma dan standar kerja, bukan melalui dorongan psikologis individu. Temuan ini sejalan dengan Iskamto (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi lebih berfungsi sebagai sistem nilai kolektif yang membentuk perilaku kerja secara langsung. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Padang lebih efektif dilakukan melalui penguatan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, dengan motivasi kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Padang. Temuan ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta memberikan keteladanan memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan dorongan kerja dan pencapaian kinerja karyawan. Budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku di lingkungan organisasi lebih berperan dalam membentuk perilaku kerja secara langsung daripada sebagai faktor psikologis yang mendorong motivasi individu. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerja. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, tetapi juga melalui mekanisme peningkatan motivasi kerja yang dibentuk oleh kepemimpinan yang efektif. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor strategis dalam



Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 27-39

meningkatkan kinerja karyawan, dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- (ESDM), K. E. dan S. D. M. (2023). *Handbook of Energy and Economic Statistics of Indonesia 2023*. Kementerian ESDM.
- (Persero), P. T. P. L. N. (2023). *Statistik PLN 2023*. PT PLN (Persero).
- Adhari, M. (2021). Workforce Performance Standards. *Jurnal Produktivitas Kerja*, 3(2), 77–88.
- Adu, E., Ofei, A., & Seidu, A.-R. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Adu, K., & dkk. (2024). Organizational Culture and Behavioral Practices. *International Journal of Organizational Development*, 9(1), 33–47.
- Andriani, D., & Hakim, R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(1), 45–56.
- Aprimadhani, L., Rinaldo, J., & Yanti, N. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Selatan*. 1(3), 241–249.
- Arifin, M., & Putra, D. (2023). The Influence of Organization Culture On Employee Performance Mediated By Work Motivation In Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan. *Jurnal Sumber Daya Manusia Dan Organisasi*, 11(2), 55–66.
- Astuti, M. D., Akhmad, K. A., & Rahmawati, E. D. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Budaya Organisasi , Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta Universitas Duta Bangsa Surakarta , Indonesia bekerja dan seberapa baik mereka menjalankan tugas mereka . Faktor-faktor seperti pengakuan*. 2(3).
- Bardjuki, A., Katili, P. B., & Gunawan, A. (2024). *Model of transformational leadership style and organizational culture to increase employee performance in the logistics services industry*. 10(2).
- Bojun, S. (2024). Performance Appraisal Systems and Its Impact on Employee Achievement. *Asian Journal of Applied Business and Management*. https://journal.formosapublisher.org/index.php/ajabm/article/download/12468/12250/49351?utm_source=chatgpt.com
- Budiyanto, & Mochklas, M. (2020). Employee Performance Measurement. *Jurnal Manajemen*



Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 27-39

Dan Bisnis, 6(1), 45–56.

Chairunnisah, N., & dkk. (2021). Employee Performance and Work Quality. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2), 98–110.

Dinanti, H. S., Winahyu, P., & Reskiputri, T. D. (2024). *THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP , ORGANIZATIONAL CULTURE , AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT LPP*. 8(3).

Endang, & dkk. (n.d.). Motivasi sebagai proses perilaku, afektif dan kognitif yang memengaruhi kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan. *Jurnal Bisnis, Ekonomi Dan Eduka*.