

Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Sebagai Determinan Kinerja Karyawan

Savanna Inggil^{1*}, Rahayu Mardiana², Retno Widya Ningsih³, Melly Marlinda⁴, Qisthi Khoirunnisa⁵, Pujiarti Amalia⁶, Winda Widiyanti⁷

¹⁻⁷Politeknik Bina Mandani, Indonesia

email: savannainggil@gmail.com

Article Info :

Received:
17-06-2026
Revised:
27-06-2026
Accepted:
08-07-2026

Abstract

This study aimed to examine the influence of organizational culture and leadership on employee performance in organizations located in North Cikarang District. A quantitative research approach with a survey method was employed involving 70 respondents selected through purposive sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3 software. The results revealed that organizational culture had a positive and significant effect on employee performance, with a path coefficient of 0.556, a t-statistic of 6.777, and a p-value of 0.000. Leadership also showed a positive and significant effect on employee performance, with a path coefficient of 0.269, a t-statistic of 2.706, and a p-value of 0.007. The R-square value of 0.425 indicates that organizational culture and leadership jointly explain 42.5% of the variance in employee performance. These findings highlight the importance of strengthening organizational culture supported by effective leadership practices to improve employee performance.

Keywords: Employee Performance, Human Resource Management, Leadership, Organizational Culture, PLS-SEM.

Akbrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada organisasi di Kecamatan Cikarang Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 70 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,556, nilai *t-statistic* sebesar 6,777, dan *p-value* sebesar 0,000. Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,269, nilai *t-statistic* sebesar 2,706, dan *p-value* sebesar 0,007. Nilai R-square sebesar 0,425 menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu menjelaskan 42,5% variasi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi yang didukung oleh kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, PLS-SEM, Manajemen Sumber Daya Manusia.



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis sebagai konsekuensi dari globalisasi, transformasi digital, disrupsi teknologi, dan meningkatnya kompleksitas persaingan antarorganisasi telah mengubah cara organisasi membangun keunggulan kompetitif, sehingga keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya fisik dan finansial, melainkan semakin bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya manusia secara strategis agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang berlangsung sangat cepat (Robbins & Judge, 2022). Pergeseran paradigma tersebut menempatkan kinerja karyawan sebagai aset strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi karena produktivitas, inovasi, kualitas layanan, dan kemampuan organisasi menciptakan nilai sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja individu dalam menjalankan fungsi organisasionalnya (Iskamto, 2023). Literatur manajemen kontemporer menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mempertahankan tingkat kinerja tinggi umumnya memiliki mekanisme internal yang mampu menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan organisasi melalui sistem nilai, kepemimpinan,

dan praktik manajemen yang terintegrasi (Tadesse Bogale & Debela, 2024). Fenomena tersebut menjelaskan bahwa tantangan organisasi modern bukan sekadar meningkatkan efisiensi operasional, melainkan juga membangun lingkungan kerja yang mampu menghasilkan komitmen, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi tersebut memperlihatkan bahwa investasi terhadap faktor-faktor organisasional menjadi semakin penting dibandingkan pendekatan yang hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan individual semata.

Kinerja karyawan akhirnya dipahami sebagai representasi keberhasilan organisasi dalam mengelola hubungan antara strategi, kepemimpinan, budaya kerja, dan perilaku individu secara terpadu. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan kualitas, kuantitas, efektivitas, ketepatan waktu, serta kemampuan memenuhi target organisasi sehingga menjadi indikator utama keberhasilan implementasi strategi organisasi dalam berbagai sektor (Amin & Surijadi, 2022). Penelitian-penelitian mutakhir memperlihatkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme sosial yang membentuk pola pikir, nilai bersama, dan perilaku kerja sehingga mampu meningkatkan koordinasi, kolaborasi, serta efektivitas pencapaian tujuan organisasi ketika nilai-nilai organisasi diinternalisasi secara konsisten oleh seluruh anggota (Mafrudoh, 2023). Sintesis berbagai hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan arahan kerja, tetapi berperan sebagai katalis yang memperkuat motivasi, komitmen organisasi, perilaku inovatif, serta kesiapan karyawan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Gunawan et al., 2023). Hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan dipahami bersifat saling memperkuat karena pemimpin membentuk budaya melalui proses pengambilan keputusan dan keteladanan, sementara budaya organisasi menjadi mekanisme yang mempertahankan konsistensi perilaku anggota organisasi dalam jangka panjang (Darmawan, 2022). Kajian sistematis terbaru bahkan menegaskan bahwa kombinasi budaya organisasi yang adaptif dengan kepemimpinan transformasional menghasilkan dampak yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan ketika kedua variabel tersebut dianalisis secara terpisah (Asri, 2026). Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan berkembang menuju perspektif yang lebih integratif daripada sekadar hubungan linear antarvariabel.

Meskipun hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan telah menjadi perhatian luas dalam literatur manajemen, hasil empiris yang dihasilkan masih menunjukkan inkonsistensi sehingga belum mampu membangun kesimpulan teoritis yang benar-benar konvergen (Rachman et al., 2024). Sejumlah penelitian menemukan bahwa budaya organisasi menjadi determinan dominan terhadap peningkatan kinerja karena mampu membangun motivasi kerja sebagai mekanisme mediasi perilaku karyawan (Haryoto, 2024). Penelitian lain justru menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan menjadi lebih kuat ketika diikuti oleh perubahan budaya organisasi yang mendukung perilaku inovatif sehingga kontribusi masing-masing variabel menjadi berbeda bergantung pada karakteristik organisasi yang diteliti (Nilasari et al., 2024). Kajian empiris lainnya memperlihatkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi memiliki kontribusi simultan terhadap kinerja sehingga sulit mengisolasi besarnya pengaruh langsung budaya organisasi tanpa mempertimbangkan determinan organisasional lainnya (Nurchahyo & Indradewa, 2022). Inkonsistensi tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel masih dipengaruhi oleh karakteristik kontekstual organisasi, sektor industri, dan mekanisme internal yang belum sepenuhnya dijelaskan oleh penelitian sebelumnya (Rada et al., 2024). Kondisi ini memperlihatkan bahwa pengembangan model empiris yang lebih kontekstual masih diperlukan agar hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja dapat dipahami secara lebih komprehensif.

Kesenjangan konseptual tersebut menjadi semakin penting karena sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada organisasi berskala besar, sektor manufaktur, lembaga pemerintahan, maupun institusi pelayanan publik sehingga generalisasi hasil penelitian terhadap organisasi dengan karakteristik berbeda masih memiliki keterbatasan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa efektivitas budaya organisasi dan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, tingkat adaptasi terhadap perubahan, serta pola interaksi antarpegawai sehingga hasil penelitian pada suatu konteks belum tentu berlaku pada konteks organisasi lainnya (Rojak et al., 2024). Bukti empiris dari organisasi pemerintahan juga memperlihatkan bahwa kombinasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan menghasilkan kontribusi yang berbeda terhadap kinerja pegawai ketika karakteristik lingkungan kerja mengalami perubahan (Yeni et al., 2024). Kajian sistematis mengenai budaya organisasi bahkan menegaskan bahwa masih diperlukan penelitian empiris yang mempertimbangkan karakteristik lokal

untuk memperkuat validitas eksternal teori budaya organisasi dalam konteks organisasi yang beragam (Tadesse Bogale & Debela, 2024). Urgensi tersebut menjadi semakin relevan bagi organisasi di Kecamatan Cikarang Utara yang memiliki dinamika pertumbuhan ekonomi, keragaman sektor usaha, serta karakteristik budaya kerja yang belum banyak menjadi objek penelitian empiris. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap bukti empiris berbasis konteks lokal bukan sekadar untuk mengisi kekosongan literatur, tetapi juga untuk menghasilkan rekomendasi manajerial yang lebih sesuai dengan karakteristik organisasi yang diteliti.

Penelitian ini menempatkan budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai determinan utama kinerja karyawan dengan membangun model empiris yang secara simultan mengevaluasi besarnya kontribusi kedua variabel terhadap peningkatan kinerja dalam konteks organisasi di Kecamatan Cikarang Utara. Pendekatan tersebut dipilih karena hubungan antarvariabel dipandang sebagai sistem yang saling memengaruhi sehingga analisis secara parsial sering kali menghasilkan interpretasi yang kurang utuh terhadap dinamika organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) karena metode tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam mengembangkan model prediktif, mengestimasi hubungan struktural secara simultan, serta tetap memberikan estimasi yang stabil pada ukuran sampel yang relatif terbatas (Hair et al., 2022). Pemanfaatan PLS-SEM juga sejalan dengan perkembangan metodologi penelitian manajemen modern yang semakin menekankan orientasi prediktif dibandingkan sekadar pengujian hubungan kausal sederhana (Sarstedt et al., 2022). Implementasi prosedur analisis mengikuti prinsip-prinsip desain penelitian kuantitatif yang menekankan konsistensi antara perumusan masalah, pengembangan model konseptual, pemilihan instrumen, serta pengujian hipotesis agar menghasilkan temuan empiris yang memiliki validitas ilmiah tinggi (Creswell & Creswell, 2023). Posisi penelitian ini berada pada upaya memperkuat bukti empiris mengenai determinan kinerja karyawan melalui pengujian model yang relevan dengan karakteristik organisasi pada tingkat lokal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, serta mengidentifikasi variabel yang memberikan kontribusi paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada organisasi di Kecamatan Cikarang Utara. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis melalui penguatan pemahaman mengenai hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang belum banyak dikaji. Dari sisi metodologis, penelitian ini menawarkan model analisis simultan berbasis PLS-SEM yang memungkinkan evaluasi hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif sekaligus memperluas penerapan pendekatan prediktif dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian juga diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merumuskan strategi penguatan budaya organisasi dan peningkatan kualitas kepemimpinan sebagai dasar peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Temuan yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan penelitian selanjutnya maupun bagi pengambil kebijakan dalam merancang praktik pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian empiris yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori (*explanatory survey*) untuk menguji hubungan kausal antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui pengukuran variabel dan analisis statistik terhadap data numerik, sehingga sesuai untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel penelitian (Creswell & Creswell, 2023). Penelitian dilaksanakan pada organisasi yang berada di wilayah Kecamatan Cikarang Utara dengan populasi berupa seluruh karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut. Penentuan sampel menggunakan teknik non-probability sampling melalui metode purposive sampling, dengan kriteria responden telah bekerja minimal satu tahun agar memiliki pemahaman yang memadai mengenai budaya organisasi, praktik kepemimpinan, dan sistem kerja organisasi. Berdasarkan pertimbangan karakteristik model penelitian yang bersifat prediktif, jumlah sampel ditetapkan sebanyak 70 responden, yang dinilai memadai untuk analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Hair et al., 2022). Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin, sedangkan operasionalisasi variabel meliputi budaya organisasi sebagai variabel independen pertama (X_1), kepemimpinan sebagai

variabel independen kedua (X_2), dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Indikator budaya organisasi diadaptasi dari dimensi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2022), indikator kepemimpinan mengacu pada konsep kepemimpinan yang dikembangkan oleh Yukl (2020), sedangkan indikator kinerja karyawan diukur berdasarkan dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab pekerjaan yang juga diadaptasi dari Robbins dan Judge (2022).

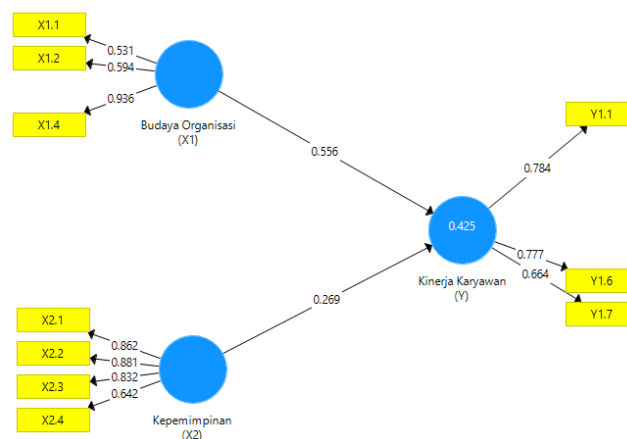
Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3 dengan pendekatan PLS-SEM, yang dipilih karena memiliki kemampuan mengestimasi hubungan struktural secara simultan, berorientasi pada prediksi, serta mampu memberikan hasil yang stabil pada ukuran sampel relatif kecil maupun data yang tidak sepenuhnya memenuhi asumsi distribusi normal (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2022). Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian *convergent validity* menggunakan nilai *outer loading* ($>0,70$) dan Average Variance Extracted (AVE) ($>0,50$), *discriminant validity* menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ($<0,90$), serta pengujian reliabilitas menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang masing-masing memiliki nilai minimum 0,70 (Hair et al., 2022). Evaluasi *inner model* dilakukan dengan menganalisis nilai R^2 , effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), dan koefisien jalur (*path coefficient*) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel dan tingkat signifikansi 5%, sehingga hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 (Hair et al., 2022). Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan estimasi parameter yang robust sekaligus memberikan evaluasi menyeluruh terhadap kualitas model pengukuran maupun model struktural dalam penelitian manajemen sumber daya manusia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel pada model struktural. Pengujian *outer model* meliputi validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas konstruk (*composite reliability*). Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading*, validitas diskriminan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), sedangkan reliabilitas konstruk diukur berdasarkan nilai *Composite Reliability* (Hair et al., 2022).

Pengujian *convergent validity* dilakukan berdasarkan nilai *outer loading*, di mana suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,50 (Hair et al., 2022). Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3, model pengukuran awal menunjukkan bahwa beberapa indikator, yaitu $X1.3$, $Y1.2$, $Y1.3$, $Y1.4$, dan $Y1.5$, memiliki nilai *outer loading* di bawah batas minimum sehingga tidak mampu merepresentasikan konstruk secara optimal. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dieliminasi (*indicator deletion*) agar model pengukuran memiliki kualitas yang lebih baik. Hasil model pengukuran setelah proses eliminasi disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Outer

Berdasarkan Gambar 1, seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,50 sehingga telah memenuhi persyaratan *convergent validity*. Visualisasi model juga menunjukkan bahwa setiap indikator telah terhubung secara memadai dengan konstruk latennya masing-masing, sehingga model pengukuran dinilai layak untuk dianalisis lebih lanjut. Selanjutnya, nilai *outer loading* masing-masing indikator disajikan secara rinci pada Tabel 1.

Tabel 1. Outer Loading

Indicator	Organizational Culture	Leadership	Employee Performance
X1.1	0.531		
X1.2	0.594		
X1.4	0.936		
X2.1		0.862	
X2.2		0.881	
X2.3		0.832	
X2.4		0.642	
Y1.1			0.784
Y1.6			0.777
Y1.7			0.664

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,50 sehingga telah memenuhi persyaratan *convergent validity*. Pada variabel Budaya Organisasi, nilai *loading factor* berkisar antara 0,531 hingga 0,936, dengan indikator X1.4 sebagai indikator yang memberikan kontribusi terbesar terhadap pembentukan konstruk. Variabel Kepemimpinan memiliki nilai *outer loading* antara 0,642 hingga 0,881, di mana indikator X2.2 merupakan indikator yang paling dominan. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *outer loading* berkisar antara 0,664 hingga 0,784 sehingga seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk secara memadai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi validitas konvergen dan seluruh indikator yang dipertahankan layak digunakan pada tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

Pengujian discriminant validity dilakukan menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Menurut Hair et al. (2022), suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai HTMT kurang dari 0,90.

Tabel 2. HTMT

Variable	X1	X2	Y
Organizational Culture			
Leadership	0.236		
Employee Performance	0.762	0.481	

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum 0,90. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan memiliki nilai sebesar 0,236, hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan sebesar 0,762, sedangkan hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan sebesar 0,481. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik sehingga setiap variabel mampu mengukur konsep yang berbeda. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi persyaratan discriminant validity.

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan Composite Reliability (CR) untuk mengetahui tingkat konsistensi internal setiap konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Tabel 3. Composite Reliability

Variable	Composite Reliability
Organizational Culture	0.741
Leadership	0.883
Employee Performance	0.787

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70, yaitu Budaya Organisasi sebesar 0,741, Kepemimpinan sebesar 0,883, dan Kinerja Karyawan sebesar 0,787. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Berdasarkan hasil pengujian convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi seluruh kriteria yang dipersyaratkan sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural pada tahap berikutnya.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen serta menguji hubungan kausal antarvariabel melalui analisis koefisien determinasi (R-Square) dan pengujian hipotesis menggunakan bootstrapping pada SmartPLS.

Tabel 4. Hasil Uji *Effect Size* (f^2)

Variable	R Square	Adjusted R Square
Employee Performance	0.425	0.408

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan Tabel 4, nilai R-Square variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,425, yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepemimpinan secara simultan mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 42,5%, sedangkan 57,5% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, maupun disiplin kerja. Menurut Hair et al. (2022), nilai tersebut termasuk dalam kategori moderate, sehingga model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%, di mana hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 (Hair et al., 2022).

Tabel 5. Path Coefficient

Relationship	Original Sample	T Statistics	P Values	Result
Organizational Culture → Employee Performance	0.556	6.777	0.000	Accepted
Leadership → Employee Performance	0.269	2.706	0.007	Accepted

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh hipotesis penelitian diterima. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,556, nilai t-statistic sebesar 6,777, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Variabel Kepemimpinan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,269, nilai t-statistic sebesar 2,706, dan p-value sebesar 0,007. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan akan diikuti oleh

peningkatan kinerja karyawan melalui pengarahan, motivasi, komunikasi, dan koordinasi kerja yang lebih efektif. Secara komparatif, Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan Kepemimpinan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur yang lebih tinggi ($0,556 > 0,269$). Hal tersebut mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi yang menjadi objek penelitian.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima. Temuan tersebut dibuktikan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,556, nilai t-statistic sebesar 6,777, dan p-value sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Nilai koefisien yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Besarnya koefisien jalur tersebut juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan pada organisasi yang menjadi objek penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme yang mengarahkan perilaku kerja sehingga mampu meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung pandangan Robbins dan Judge (2022) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi sehingga menjadi pedoman dalam berperilaku dan mengambil keputusan. Ketika nilai-nilai organisasi telah dipahami dan diinternalisasikan secara konsisten, karyawan akan memiliki persepsi yang sama mengenai tujuan organisasi, standar kerja, serta tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Kondisi tersebut mampu meningkatkan koordinasi, memperkuat komitmen organisasi, serta mengurangi potensi konflik yang dapat menghambat penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada organisasi di Kecamatan Cikarang Utara telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kedisiplinan, kolaborasi, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut menjelaskan mengapa budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan karyawan.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Amin dan Surijadi (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan determinan penting kinerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Iskanto (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas melalui pembentukan perilaku kerja yang disiplin dan kolaboratif. Penelitian Mafrudoh (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang efektif mampu menciptakan koordinasi kerja yang lebih baik sehingga penyelesaian tugas menjadi lebih efisien dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu. Selanjutnya, Haryoto (2024) menemukan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya memperkuat produktivitas organisasi. Kesamaan berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan mekanisme organisasi yang secara konsisten memengaruhi perilaku kerja, terlepas dari perbedaan karakteristik sektor maupun jenis organisasi yang menjadi objek penelitian.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh lebih dominan dibandingkan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dominasi tersebut terlihat dari nilai koefisien jalur budaya organisasi sebesar 0,556, yang lebih tinggi dibandingkan koefisien kepemimpinan sebesar 0,269. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku kerja karyawan lebih banyak dibentuk oleh sistem nilai dan kebiasaan kerja yang berlangsung secara berkelanjutan dibandingkan oleh interaksi langsung dengan pemimpin. Berbeda dengan kepemimpinan yang dipengaruhi oleh karakteristik individu pemimpin, budaya organisasi bekerja secara kolektif dan terus-menerus melalui norma, aturan tidak tertulis, serta kebiasaan kerja yang telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Rachman et al. (2024) dan Rojak et al. (2024) yang menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang kuat cenderung mampu mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi karena budaya organisasi menjadi fondasi utama dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi secara konsisten.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memprioritaskan penguatan budaya organisasi sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, peningkatan komunikasi internal, pembentukan budaya kerja kolaboratif, pemberian penghargaan terhadap perilaku yang sesuai dengan nilai organisasi, serta keteladanan dari seluruh jajaran manajemen. Strategi tersebut akan membantu membangun komitmen organisasi yang lebih kuat sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas secara berkelanjutan. Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkuat literatur manajemen sumber daya manusia yang menempatkan budaya organisasi sebagai determinan penting kinerja karyawan serta memberikan bukti empiris pada konteks organisasi di Kecamatan Cikarang Utara. Dari sisi praktis, temuan ini memberikan dasar bagi organisasi untuk menjadikan pengembangan budaya organisasi sebagai prioritas dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia guna menciptakan keunggulan organisasi yang berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima. Temuan tersebut dibuktikan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,269, nilai t-statistic sebesar 2,706, dan p-value sebesar 0,007, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Nilai koefisien yang positif mengindikasikan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Meskipun demikian, besarnya pengaruh kepemimpinan masih berada di bawah budaya organisasi, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai faktor pendukung yang memperkuat efektivitas sistem organisasi dalam mendorong pencapaian kinerja. Hasil tersebut menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan tetap memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif melalui pengarahan, motivasi, komunikasi, dan koordinasi yang efektif.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Yukl (2020) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu maupun kelompok agar bersedia mengarahkan usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu membangun kepercayaan, memberikan motivasi, menyelesaikan konflik, serta menciptakan komunikasi yang terbuka dengan bawahannya. Proses tersebut akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan sehingga mereka terdorong untuk bekerja secara lebih optimal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan pada organisasi di Kecamatan Cikarang Utara telah mampu memberikan arahan dan dukungan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga koordinasi kerja berlangsung lebih efektif. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari kemampuannya mengambil keputusan, tetapi juga dari kemampuannya membangun hubungan kerja yang mendorong peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Gunawan et al. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Nilasari et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif sekaligus memperkuat budaya organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Rachman et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama budaya organisasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan karena keduanya saling melengkapi dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Yeni et al. (2024) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi, memberikan arahan, dan menciptakan kepercayaan akan mendorong pegawai bekerja lebih efektif dalam mencapai target organisasi. Konsistensi berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja, meskipun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan kualitas hubungan antara pemimpin dengan bawahannya.

Meskipun berpengaruh signifikan, besarnya pengaruh kepemimpinan dalam penelitian ini masih lebih rendah dibandingkan budaya organisasi. Perbedaan nilai koefisien jalur antara kepemimpinan (0,269) dan budaya organisasi (0,556) menunjukkan bahwa perilaku kerja karyawan lebih banyak

dipengaruhi oleh nilai dan kebiasaan kerja yang telah melekat dalam organisasi dibandingkan interaksi langsung dengan pemimpin. Kepemimpinan pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu pemimpin, gaya komunikasi, serta kemampuan membangun hubungan interpersonal, sehingga pengaruhnya dapat berubah ketika terjadi pergantian pemimpin. Sebaliknya, budaya organisasi memiliki sifat yang lebih stabil karena telah menjadi pedoman bersama yang mengatur perilaku seluruh anggota organisasi dalam jangka panjang. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan memberikan dampak yang lebih optimal apabila didukung oleh budaya organisasi yang kuat, sehingga kedua faktor tersebut tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kompetensi teknis para pemimpin, tetapi juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan karyawan, komunikasi yang terbuka, pengambilan keputusan yang partisipatif, dan pemberian motivasi yang berkelanjutan. Program pengembangan kepemimpinan seperti *leadership training*, *coaching*, dan *mentoring* dapat menjadi strategi untuk meningkatkan efektivitas pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Pengembangan kepemimpinan juga perlu diselaraskan dengan penguatan budaya organisasi agar nilai-nilai organisasi dapat diterapkan secara konsisten melalui keteladanan para pemimpin. Dari sisi teoretis, hasil penelitian ini memperkuat literatur manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan determinan penting kinerja karyawan, meskipun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan keberadaan budaya organisasi yang mendukung. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini memberikan masukan bagi organisasi di Kecamatan Cikarang Utara untuk mengintegrasikan pengembangan budaya organisasi dan peningkatan kualitas kepemimpinan sebagai strategi yang saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja tinggi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada organisasi di Kecamatan Cikarang Utara dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 3. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi terbukti menjadi determinan yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,556, sedangkan kepemimpinan memberikan pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,269. Temuan tersebut menunjukkan bahwa internalisasi nilai, norma, dan budaya kerja yang kuat mampu membentuk perilaku kerja yang produktif serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dibandingkan pengaruh kepemimpinan secara individual. Hasil evaluasi model struktural juga menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,425, yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 42,5%, sementara 57,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan sinergi antara budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang efektif agar organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memprioritaskan penguatan budaya organisasi melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, peningkatan kolaborasi antarkaryawan, komunikasi yang terbuka, serta pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Pengembangan kompetensi kepemimpinan juga perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pelatihan, *coaching*, dan *mentoring* agar pemimpin mampu mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan karyawan secara lebih efektif. Dari sisi akademik, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan dalam menjelaskan kinerja karyawan pada konteks organisasi yang diteliti. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan dua variabel independen dengan jumlah responden yang relatif terbatas, sehingga kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan masih berada pada kategori sedang. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, atau *employee engagement*, agar model yang dihasilkan memiliki daya jelas dan daya prediksi yang lebih kuat.

Perluasan objek penelitian pada sektor industri maupun wilayah yang berbeda juga direkomendasikan sehingga temuan empiris dapat dibandingkan dan digeneralisasikan secara lebih luas dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, M., & Surijadi, H. (2022). Determinan Kinerja Karyawan Berdasarkan Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya Organisasi. *Journal of Business Application*, 1(2), 129-142. <https://doi.org/10.55098/jba.v1.i2.p129-142>
- Asri, W. (2026). Systematic Literature Review: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(2), 7359-7373. <https://doi.org/10.61104/alz.v4i2.5574>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6th ed.)*. Sage Publications.
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi Yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260-266. <https://doi.org/10.47065/tin.v3i7.4121>
- Fatmawati, F., Nurchayati, N., Swastuti, E., & Suprpti, S. (2026). Determinan Kinerja Pegawai dalam Reformasi Birokrasi: Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Manajemen Talenta. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 9(1), 12-27. <https://doi.org/10.36778/jesya.v9i1.2471>
- Gunawan, M. A., Anwar, K., Prasetyo, M. A. M., & Purwandari, E. (2023, September). Study of leadership style on employee performance (organizational motivation and commitment). In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2736, No. 1, p. 020002). AIP Publishing LLC. <https://doi.org/10.1063/5.0171021>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage Publications
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Haryoto. (2024). The influence of organizational culture on employee performance through work motivation. *KUEY Journal*, 30(5), 2739. <https://doi.org/10.35870/emt.v9i4.5210>
- Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Mafrudoh, M. (2023). Impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business*, 1(2), 65-82. <https://doi.org/10.59827/jfeb.v1i2.76>
- Nilasari, B. M., Nisfiannoor, M., & Pongoh, A. S. (2024). Transforming leadership style: Enhancing organizational culture, innovative behavior and employees performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 275-296. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.21151>
- Nurchahyo, M. A., & Indradewa, R. (2022). Influence of organizational culture, work environment, and work motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 25521-25533. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6599>
- Rachman, A. A., Al Hafiz, M. J., Vernanda, P., & Maulia, I. R. (2024). The Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Performance. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 200-210. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.307>
- Rada, R., Widyakto, A., NSS, R. L. P., & Triyani, D. (2024). Determinan Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Solusi*, 22(2), 163-175. <https://doi.org/10.26623/slsi.v22i2.8979>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (19th Global ed.)*. Pearson.
- Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.926>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2022). Progress in Partial Least Squares Structural Equation Modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>

- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Yeni, A., Sriyanti, E., & Hamdi, I. (2024). Determinan kinerja pegawai di instansi pemerintahan Kecamatan Hiliran Gumanti (dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi). *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(6), 8241-8250. <https://doi.org/10.56799/jceki.v3i6.5814>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations (9th ed.)*. Pearson.