

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **5.1.1 Sejarah**

Sebelum menjadi perusahaan besar yang bergerak di bidang bisnis perkapalan seperti sekarang ini, PT Pelindo Marine Service memiliki sejarah singkat tentang yang menjelaskan tentang alasan didirikannya perusahaan tersebut. Sejarah singkat mengenai PT Pelindo Marine Service yang menurut Company Profile (PT Pelindo Marine Service, 2023), yaitu dimulai dari perkembangan bisnis perkapalan semakin meningkat belakangan ini. Kunjungan kapal di pelabuhan juga semakin banyak, baik dari sisi jumlah unit, ukuran, maupun ragam kapal angkutan seiring dengan perkembangan teknologi perkapalan. Sementara itu, persaingan bisnis angkutan laut juga semakin ketat, yang secara umum menuntut peningkatan kualitas pelayaran jasa kepelabuhan dengan harapan tercapainya efisiensi dan efektifitas pengelolaan kapal dalam menjalankan operasional pelayaran. Oleh karena itu, pemenuhan kualitas jasa pelayanan bagi kapal adalah hal yang mutlak. Jasa pelayanan bagi kapal tidak hanya saat kapal bersandar di pelabuhan, tetapi juga menjelang masuk maupun keluar dari pelabuhan. Bahkan saat berlabuh, kapal juga perlu dilayani segala keperluannya. Kapal juga harus dipandu dengan tepat untuk menjamin saat menuju atau meninggalkan pelabuhan.

Perkembangan demikian menuntut pelayanan kepelabuhan yang prima. Jika pelayanan tersebut kurang baik, maka akan membuat berbagai dampak negatif yang sangat mungkin terjadi yang akan membuat hambatan atau permasalahan, misalnya keterlambatan armada, ketidak siapan kapal, dan sejenisnya. Hal-hal tersebut berbbuntut pada kurang efektifnya aktivitas pelayanan dan membengkaknya biaya operasional baik bagi pemilik kapal sebagai pengguna jasa kepelabuhan sendiri akibat terbuangnya waktu efektif kegiatan transportasi dan pengelolaan fasilitas serta jasa kepelabuhan. Implikasinya adalah timbulnya sunk cost dan idle cost yang sangat besar, dan berujung pada keluhan konsumen.

Upaya untuk mengurangi implikasi inilah yang mendorong berdirinya Unit Perusahaan Perkapalan (UPP) yang selanjutnya merupakan cikal bakal berdirinya PT Pelindo Marine Service sebagai anak perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia III yang bergerak di bidang jasa perkapalan.

Berdasarkan akta pendirian perseroan terbatas nomor 08 tanggal 31 Desember 2011 yang dibuat di hadapan Notaris dan disahkan dengan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor AHU-34988 AH.0101 tahun 2012 tanggal 27 Juni 2012, lahirlah perusahaan PT Pelindo Marine Service. Terhitung mulai tanggal 1 Januari 2012, perusahaan ini resmi dan efektif beroperasi sebagai entitas bisnis mandiri di bidang perkapalan. PT Pelindo Marine Service berkedudukan di Surabaya dan berkantor pusat di Jalan Prapat Kurung Utara no 58 Surabaya.

Bidang Usaha PT Pelindo Marine Service antara lain :

1. Penyediaan jasa angkutan di perairan.
2. Penyediaan fasilitas dan pelayanan jasa pemanduan dan jasa penundaan kapal.
3. Penyediaan fasilitas dan pelayanan jasa mendorong dan menarik kapal.
4. Penyediaan fasilitas dan pelayanan jasa berbagai jenis kapal dan tongkang untuk kegiatan spesifik.
5. Penyediaan fasilitas dan pelayanan jasa galangan untuk pemeliharaan dan/atau perbaikan kapal.
6. Penyediaan fasilitas dan pelayanan pemenuhan kebutuhan logistik kapal dan/atau perbaikan kapal.
7. Penyediaan kru kapal.
8. Penyediaan fasilitas dan pelayanan lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengoperasian kapal.

Selain itu terdapat usaha lain diluar bisnis utama, antara lain:

1. Penyediaan fasilitas dan pelayanan wisata bahari di sekitar Surabaya.
2. Penyediaan dan pengelolaan jasa konsultasi, surveyor, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan manajemen operasi perkapalan.
3. Penyediaan peralatan dan/atau perawatan peralatan dibidang perkapalan.
4. Jasa penyelamatan dan penyelaman (salvage).

### **5.1.2 Visi dan Misi**

PT Pelindo Marine Service PT. Pelindo Marine Service selalu berusaha untuk menjalankan fungsi organisasi dan bisnis perusahaan untuk memberikan peran strategis dan fungsi untuk mendukung kelancaran transportasi laut nasional

dan internasional. PT. Pelindo Marine Service memiliki visi dan misi perusahaan, sebagai berikut :

a. VISI

PT Pelindo Marine Service memiliki visi perusahaan yaitu menjadi Perusahaan jasa perkapalan dengan tingkat pelayanan yang prima.

b. MISI

Dalam mencapai visinya, PT Pelindo Marine Service memiliki misi yaitu :

- 1) Menyediakan dan memberikan jasa pelayanan perkapalan yang bermutu dan berdaya saing tinggi.
- 2) Menciptakan pengelolaan manajemen operasi/produksi yang profesional berbasis teknologi modern.
- 3) Menyediakan SDM yg kompeten & berkinerja handal.
- 4) Menciptakan nilai tambah ekonomis bagi stakeholders melalui jasa penyediaan fasilitas dan pelayanan perkapalan serta jasa lainnya dengan mempertimbangkan etika usaha yang sehat.

## 5.2 Hasil Penelitian

Data hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis kuesioner pada bagian ini mencakup informasi mengenai karakteristik responden, deskripsi variabel, dan penerapan uji statistik dengan menggunakan metode analisis SEM PLS.

### 5.2.1 Karakteristik Responden

Data karakteristik ini memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang profil responden, memungkinkan peneliti untuk memahami latar belakang demografis dan profesional para peserta penelitian. Objek penelitian ini sebanyak 83 karyawan Departemen PT Pelindo Marine Service Surabaya yang memiliki karakteristik dan latar belakang masing-masing.

#### 1. Jenis Kelamin Responden

Responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan menjadi dua kelompok menurut jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil olah data yang telah dilakukan, menunjukkan data sebagai berikut:

**Tabel 5.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	82	98,8%
Perempuan	1	1,2%
Total	83	100%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel 5.1, sebagai besar reponden merupakan pegawai dengan jenis kelamin laki laki, yaitu sebesar 98,8%. Sementara itu, responden berjenis kelamin perempuan hanya sebesar 1,2%.

## 2. Usia Responden

Mengacu pada umur responden, dapat dikelompokkan menjadi empat rentang usia. Hasil olah datanya, dapat disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 5.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
18-25 tahun	3	3,6%
26-35 tahun	26	31,3%
36-45 tahun	42	50,6%
>45 tahun	12	14,5%
Total	83	100,0%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada hasil distribusi frekuensi berdasar usia menunjukkan bahwa sebagian besar (50,6%) responden usianya di 36-45 tahun.

## 3. Berdasarkan Pendidikan Responden

Menurut pendidikan terakhir responden, dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenjang pendidikan. Hasil olah datanya, dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 5.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
SMA/SMK	63	75,9%
D3	8	9,6%
S1/S2	12	14,5%
Total	83	100%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Sesuai dengan hasil distribusi frekuensi berdasarkan pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar (75,9%) responden penelitian ini memiliki jenjang pendidikan terakhir SMA/SMK.

**4. Berdasarkan Masa Kerja Responden**

Berdasarkan pada masa kerja responden, dapat dikelompokkan menjadi empat rentang masa kerja. Hasil olah datanya, dapat disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 5.4**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1-3 tahun	9	10,8%
4-6 tahun	15	19,3%
>6 tahun	58	69,9%

Total	83	100%
-------	----	------

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2023

Sesuai dengan hasil distribusi frekuensi berdasarkan pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar (69,9%) responden penelitian ini memiliki masa kerja >6 tahun.

### 5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian melibatkan penjelasan rinci tentang empat variabel yang menjadi fokus dalam analisis data. Proses deskripsi variabel ini bertujuan untuk menggali pemahaman yang mendalam mengenai setiap elemen variabel dan implikasinya terhadap hasil penelitian. Dalam konteks ini, deskripsi variabel mengacu pada informasi yang diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner yang telah diisi.

Analisis yang cermat terhadap setiap aspek variabel memungkinkan peneliti untuk merinci karakteristik, dan pola yang ada dalam data, memberikan kerangka untuk interpretasi hasil penelitian. Keseluruhan, deskripsi variabel menjadi landasan penting dalam memahami dinamika dan kompleksitas yang ada dalam data penelitian.

#### 1. Variabel Kepemimpinan

Variabel Kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri atas lima item pernyataan. Berikut hasil olah datanya :

**Tabel 5.5**

#### **Kepemimpinan**



No	Indikator	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	CS	S	SS	
1	Pemimpin saya mampu untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik			35	36	12	3,72
2	Pemimpin saya memiliki kemampuan bekerja dan memimpin secara efektif			45	35	3	3,49
3	Pemimpin saya sangat partisipatif apabila saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan saya		4	46	29	4	3,40
4	Saya mendapatkan pendelegasian tugas dari pimpinan saya		1	49	30	3	3,42
5	Pemimpin saya mampu mendelegasikan tugas atau wewenang dengan baik		1	49	29	4	3,43

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	CS	S	SS	
	Total		6	224	159	26	3,49

Sumber: Data primer 2024 yang telah diolah

Responden dalam studi ini sebagian besar memberikan skor 3 untuk setiap pernyataan dalam kuesioner mengenai variabel Kepemimpinan. Rata-rata skor yang diberikan adalah 3,49. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat Kepemimpinan yang tinggi.

## 2. Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini mencakup lima item pernyataan. Berikut hasil olah datanya :

**Tabel 5.6**  
**PRO PATRIA**  
**Budaya Organisasi**

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	CS	S	SS	
1	Saya mengikuti kebiasaan yang ada di tempat kerja saya			31	37	15	3,81

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	CS	S	SS	
2	Saya mematuhi norma-norma kerja di tempat kerja saya			37	43	3	3,59
3	Saya mematuhi peraturan kerja di tempat kerja saya		1	48	30	4	3,45
4	Saya memahami Visi Misi di Perusahaan tempat saya bekerja			39	41	3	3,57
	Total		1	155	151	25	3,61

Sumber: Data primer 2024 yang telah diolah

Mayoritas responden memberikan skor 3 (cukup setuju) sebanyak 155 dalam kuesioner mengenai variabel Budaya Organisasi. Rata-rata skor yang diberikan adalah 3,61. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang tinggi.

### 3. Variabel Motivasi

Variabel Motivasi dalam penelitian ini mencakup tiga item pernyataan.

Berikut hasil olah datanya :

**Tabel 5.7**

#### **Motivasi**

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	CS	S	SS	
1	Saya selalu mencapai target pekerjaan saya		1	18	43	21	4,01
2	Saya sangat bersemangat untuk meningkatkan kinerja saya		1	26	38	18	3,88
3	Saya memiliki tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik			33	37	13	3,76
	Total		2	77	118	52	3,88

Sumber: Data primer 2024 yang telah diolah

Mayoritas responden menjawab “setuju”, yaitu sebanyak 118 jawaban, diberikan responden untuk pernyataan dalam kuesioner mengenai variabel motivasi. Rata-rata skor yang diberikan adalah 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat tinggi, dengan sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap variabel motivasi.

#### 4. Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan dalam penelitian ini mencakup lima item pernyataan. Berikut hasil olah datanya :

**Tabel 5.8**  
**Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	CS	S	SS	
1	Hasil pekerjaan saya sangat memuaskan pimpinan saya			14	52	17	4,04
2	Saya mampu menyelesaikan beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya		1	36	38	8	3,64
3	Saya memiliki keterampilan (skill) sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya		1	34	34	14	3,73
4	Saya bekerja dengan penuh kreativitas		1	38	30	14	3,69

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	CS	S	SS	
5	Saya sangat disiplin dalam bekerja dan mematuhi peraturan yang diterapkan di instansi saya		1	42	34	6	3,54
	Total		4	164	188	59	3,73

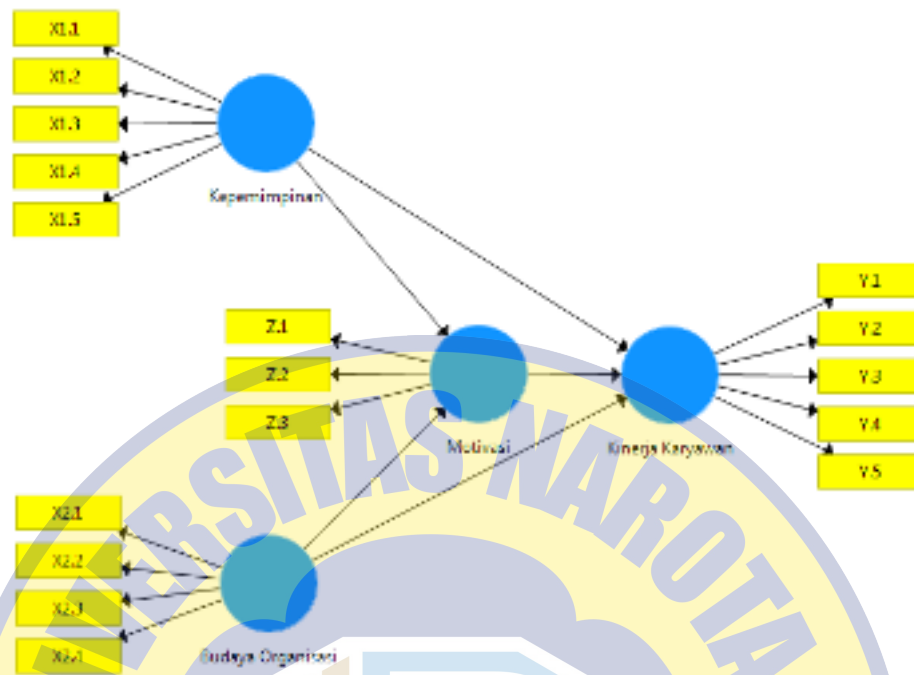
Sumber: Data primer 2023 yang telah diolah

Mayoritas responden memberikan skor 4 pada setiap pernyataan kusioner variabel Kinerja Karyawan, yakni sejumlah 188 jawaban. Nilai rata-rata (mean) adalah sebesar 3,74. Hal tersebut artinya Kinerja Karyawan tinggi.

### 5.2.3 Hasil Uji Statistik

#### 1. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada studi ini, hipotesis diuji menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program smartPLS 3.0. Di bawah ini, disajikan skema model program SEM PLS yang telah diuji:

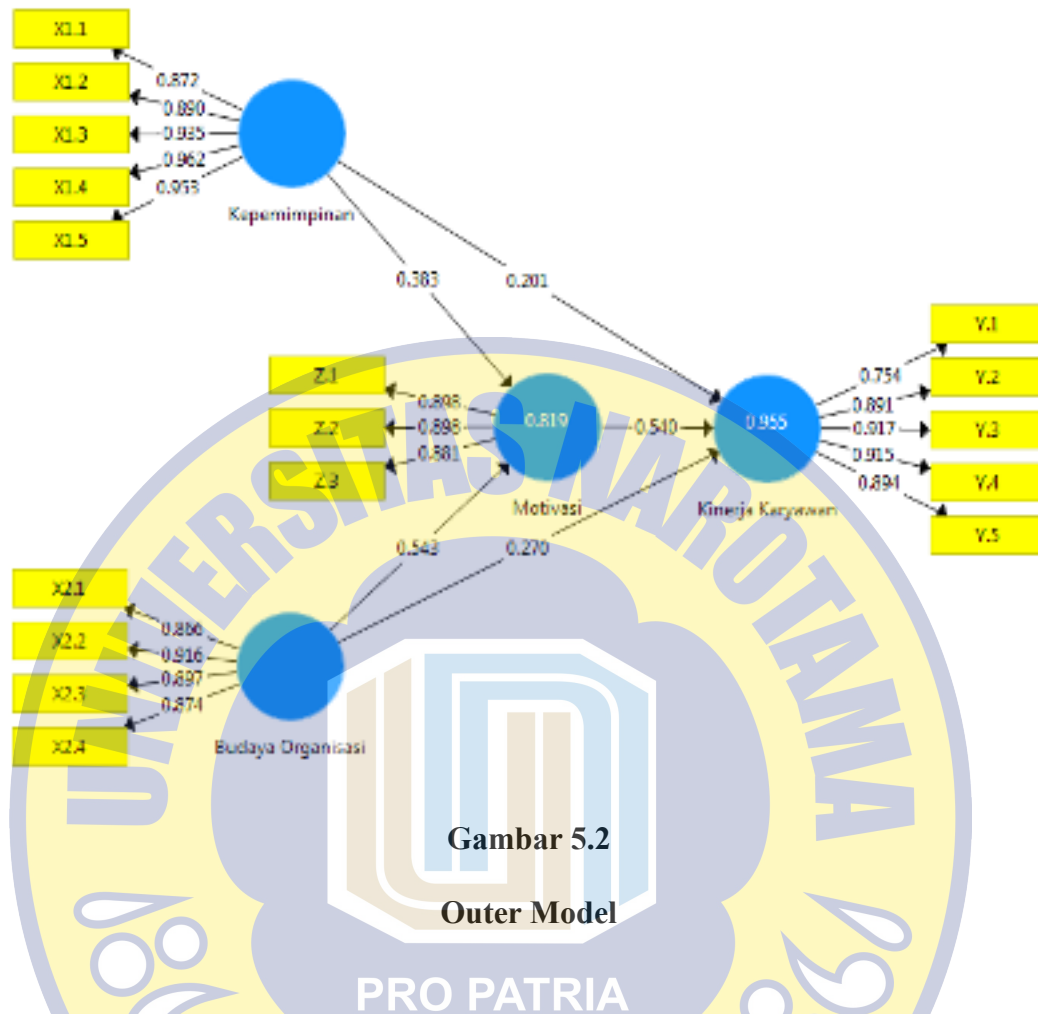


**Gambar 5.1**  
**Model Penelitian**

Dari model PLS dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa terdapat dua variabel independen, yaitu Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, satu variabel intervening yaitu Motivasi, dan satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Model ini memiliki lima hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut dan dua hubungan tidak langsung.

### 1. Evaluasi *Outer Model*

Dalam pengevaluasian outer model, terdapat beberapa aspek yang dievaluasi, antara lain validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan *alpha Cronbach*. Di bawah ini, disajikan gambar hasil pengolahan data dalam aplikasi smart-PLS untuk outer model:



Gambar 5.2  
Outer Model

a. *Convergen Validity*

Untuk menguji validitas konvergen, digunakan nilai faktor muatan luar (*outer loading*). Suatu indikator dianggap memenuhi validitas konvergen dengan baik jika nilai faktor muatan luar  $> 0,5$ . Berikut ini adalah nilai faktor muatan luar dari setiap indikator pada variabel penelitian:

Tabel 5.9

*Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,872



Variabel	Indikator	Outer loading
	X1.2	0,890
	X1.3	0,935
	X1.4	0,962
	X1.5	0,953
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,866
	X2.2	0,916
	X2.3	0,897
	X2.4	0,874
Motivasi (Z)	Z.1	0,898
	Z.2	0,898
	Z.3	0,881
Kinerja Karyawan (Y2)	Y.1	0,754
	Y.2	0,891
	Y.3	0,917
	Y.4	0,915
	Y.5	0,894

Sumber, Olah data Smart-PLS, 2024

Pada tabel 5.9 di atas, dapat dilihat bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai faktor muatan luar (outer loading)  $> 0,5$ . Menurut Chin yang dikutip oleh Ghozali (2018), nilai faktor muatan luar antara 0,5 hingga 0,6 sudah cukup untuk memenuhi syarat validitas konvergen. Data tersebut

menunjukkan bahwa tidak ada indikator dengan nilai faktor muatan luar di bawah 0,7, sehingga semua indikator dianggap layak dan valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut..

**b. Discriminant Validity**

Pada bagian ini, akan dijelaskan hasil pengujian validitas diskriminan. Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan nilai cross loading. Sebuah indikator dianggap memenuhi validitas diskriminan jika nilai cross loading indikator pada variabel tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah nilai *cross loading* dari setiap indikator:

**Tabel 5.10**

*Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	X1	X2	Z	Y
X1.1	<b>0,889</b>	0,873	0,864	0,888
X1.2	<b>0,890</b>	0,845	0,792	0,848
X1.3	<b>0,935</b>	0,820	0,809	0,839
X1.4	<b>0,962</b>	0,832	0,782	0,834
X1.5	<b>0,953</b>	0,817	0,788	0,827
X2.1	0,818	<b>0,868</b>	0,862	0,867
X2.2	0,802	<b>0,916</b>	0,790	0,849

Indikator	Variabel			
	X1	X2	Z	Y
X2.3	0,858	<b>0,897</b>	0,809	0,847
X2.4	0,744	<b>0,874</b>	0,689	0,745
Y.1	0,657	0,687	0,783	<b>0,784</b>
Y.2	0,824	0,840	0,814	<b>0,891</b>
Y.3	0,827	0,859	0,877	<b>0,917</b>
Y.4	0,851	0,856	0,882	<b>0,915</b>
Y.5	0,860	0,840	0,835	0,894
Z.1	0,766	0,774	<b>0,898</b>	0,841
Z.2	0,748	0,760	<b>0,898</b>	0,853
Z.3	0,829	0,848	<b>0,881</b>	0,868

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Berdasarkan data pada tabel 5.10, setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang terbentuk darinya, dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan melihat hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dalam menyusun masing-masing variabel. Indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat dievaluasi melalui metode lain, yaitu dengan memperhatikan nilai *Average*

*Variance Extracted* (AVE) untuk setiap indikator. Persyaratan yang baik adalah nilai AVE harus kurang dari 0,5 (Ghozali, 2018).

**Tabel 5.11**

***Average Variant Extracted (AVE)***

Variabel	AVE
Kepemimpinan (X1)	0,852
Budaya Organisasi (X2)	0,789
Motivasi (Z)	0,796
Kinerja Karyawan (Y)	0,768

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Data tabel 5.11 di atas menegaskan bahwa nilai AVE variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan  $> 0,5$ . Sehingga dapat disebutkan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

**c. *Composite Reliability***

*Composite Reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,6$  (Ghozali, 2014). Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 5.12**

***Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan (X1)	0,966
Budaya Organisasi (X2)	0,937
Motivasi (Z)	0,921
Kinerja Karyawan (Y)	0,943

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Mujuk pada tabel 5.12 dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* seluruh variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator pada semua variabel reliabel.

#### d. *Cronbach Alpha*

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila mempunyai nilai *cronbach alpha* > 0,7 (Eisingerich dan Rubera, 2010). Berikut ini nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

**Tabel 5.13**

#### *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>
Kepemimpinan (X1)	0,956
Budaya Organisasi (X2)	0,911

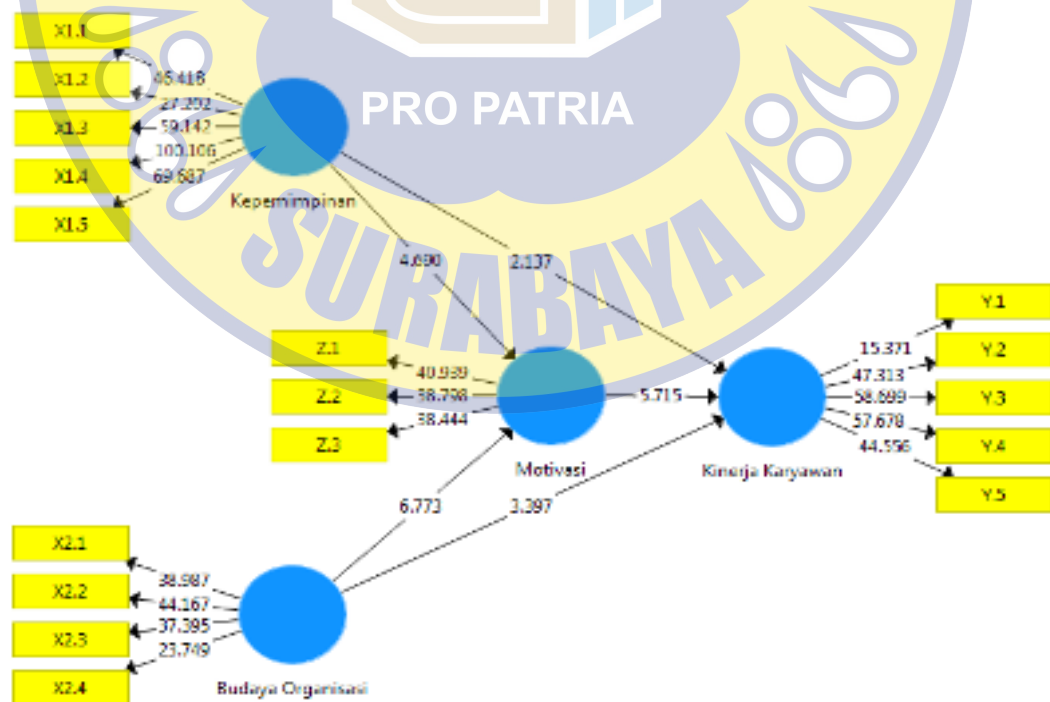
Motivasi (Z)	0,872
Kinerja Karyawan (Y)	0,923

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Sesuai dengan data di atas pada tabel 5.13, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*. Sehingga bisa disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### 3. Evaluasi Inner Model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis. Berikut ini gambar *inner model* hasil olah data smart-PLS.



Gambar 5.3

## Inner Model

Sumber : Olahdata PLS, 2024

### a. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *coefficient determination* (*R-Square*) dan *Q-Square*. Mengacu pada hasil olah data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

**Tabel 5.14**

#### Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Motivasi	0,819
Kinerja Karyawan	0,955

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2023

Sesuai dengan data pada tabel 5.13, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Motivasi adalah 0,819. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Motivasi dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan, dan Budaya organisasi sebesar 81,9%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,955 Nilai tersebut menjelaskan bahwa Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi sebesar 95,5%.

Evaluasi kesesuaian model dapat diperoleh melalui penilaian nilai *Q-Square*. *Q-Square* memiliki konsep yang mirip dengan koefisien determinasi (*R-Square*)

pada analisis regresi, di mana kenaikan nilai Q-Square menunjukkan peningkatan kecocokan model dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan nilai Q-Square yang telah dilakukan:

**Tabel 5.15**

**Nilai Q Square**

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Motivasi	249,000	89,788	0,639
Kinerja Karyawan	415,000	115,753	0,721

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2023

Berdasar data tabel 5.14, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square* variabel Motivasi sebesar 0,639, dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,721. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance*. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini bisa dinyatakan telah mempunyai *goodness of fit* yang baik.

**4. Uji Hipotesis**

Mengacu pada analisis data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai T-Statistics dan P-Values. Hipotesis penelitian dapat dianggap diterima jika P-Values < 0,05, sesuai dengan pandangan Yamin dan Kurniawan (2011). Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

**Tabel 5.16**



### Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T- statistics	P- Values	Keputusan
H1	Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,201	2,137	0,010	Diterima
H2	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,20	3,397	0,017	Diterima
H3	Motivasi → Kinerja Karyawan	0,540	5,715	0,000	Diterima
H4	Kepemimpinan → Motivasi	0,383	4,4690	0,000	Diterima
H5	Budaya Organisasi → Motivasi	0,543	6,773	0,000	Diterima

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

**Tabel 5.17**

### Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Original Sample	T- statistics	P-Values	Keputusan
Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja Karyawan	0,058	2,177	0,035	Diterima
Budaya Organisasi → Motivasi → Kinerja Karyawan	0,058	1,984	0,045	Diterima

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Berdasarkan hasil data pada tabel 5.16 dan 5.17 di atas, dapat diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan memiliki *P values* sebesar 0,010 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki *P values* sebesar 0,017 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi.
5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi.
6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan Melalui Motivasi memiliki *P values* sebesar 0,035 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Kerja Melalui Motivasi.

7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Melalui Motivasi memiliki *P values* sebesar 0,045 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Kerja Melalui Motivasi.

## **5.3 Pembahasan**

### **5.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Merujuk pada hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Arah hubungan kedua variabel adalah positif, yang berarti kedua variabel berbanding lurus. Hasil tersebut menegaskan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel kepemimpinan akan diikuti oleh perubahan kinerja karyawan secara searah. Jika kepemimpinan yang berjalan di organisasi baik maka akan diikuti oleh kinerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk akan membuat kinerja karyawan rendah.

Hasil penelitian yang menyatakan kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional cenderung menciptakan visi yang kuat, memotivasi melalui dorongan dan inspirasi, serta membangun hubungan yang kuat dengan bawahan.

Berbagai penelitian empiris telah menunjukkan korelasi positif antara kepemimpinan yang efektif dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu

memberikan arahan yang jelas, mendukung perkembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif cenderung memiliki tim yang lebih produktif dan berkinerja tinggi.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Gede dan Piartini (2018), Amrani et al. (2019), Rego et al. (2017), Salotohok dan Soegoto, (2015), Basit et al. (2017), Gede dan Piartini (2018), Baskara dan Sukiswo (2015) dan Delfi (2017). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang mampu memahami kebutuhan dan motivasi karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan produktivitas. Pemimpin yang memberikan dukungan, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengakui pencapaian karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.

Berdasar data deskripsi variabel dapat diketahui bahwa kinerja karyawan termasuk tinggi. Hal tersebut tidak terlepas dari kepemimpinan dalam penelitian ini termasuk tinggi, yang berarti memiliki kepemimpinan yang mendukung. Kepemimpinan yang positif akan mendorong kinerja karyawan yang tinggi.

Dengan demikian, teori-teori dan fakta-fakta ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang dapat menggabungkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan situasional dan memperhatikan aspek-aspek seperti motivasi, keadilan,

dan etika cenderung mencapai hasil yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi.

### **5.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi memengaruhi Kinerja Karyawan. Arah hubungan kedua variabel menunjukkan positif, yang bermakna bahwa kedua variabel berbanding lurus. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel Budaya Organisasi akan berdampak kepada kinerja karyawan secara berbanding lurus. Jika Budaya organisasi baik maka akan diikuti oleh kinerja karyawan yang tinggi. Demikian juga sebaliknya, budaya organisasi yang buruk akan berefek kepada rendahnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang menyatakan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat, yaitu artefak dan kreasi, nilai-nilai yang mendasar, dan asumsi-asumsi dasar. Budaya organisasi memengaruhi perilaku dan tindakan karyawan melalui penerimaan dan internalisasi nilai-nilai tersebut.

Nilai dan norma dalam budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Jika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai-nilai individu karyawan, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.

Budaya organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan secara cepat dapat memberikan keunggulan kompetitif. Karyawan yang merasa bahwa budaya mendukung inovasi dan fleksibilitas lebih mungkin berkinerja tinggi dalam menghadapi tantangan baru.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Wiyanto dan Idrus (2021), Dewi et al. (2021), Deccasari (2019), Sugiono (2021), dan Mohd Isa, et al. (2016). Hasil penelitan mereka membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Merujuk pada data deskripsi variabel dapat diketahui bahwa nilai rata-rata budaya organisasi dalam kategori baik. Hasil tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang termasuk dalam kategori baik. Budaya organisasi yang dicerminkan oleh kebiasaan, sikap, peraturan, dan nilai yang baik akan mendorong kinerja karyawan yang tinggi.

Dengan demikian, teori-teori dan fakta-fakta ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk sikap, motivasi, dan kinerja karyawan. Budaya yang positif, inklusif, dan sesuai dengan nilai-nilai individu dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

### **5.3.3 Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Arah kedua variabel berbanding lurus yang dapat diketahui dari tanda positif, yang berarti perubahan dalam motivasi berdampak pada kinerja karyawan. Adanya motivasi yang tinggi akan diikuti oleh kinerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, rendahnya motivasi akan berefek pada kinerja karyawan yang buruk.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori menurut Abraham Maslow, kebutuhan manusia dapat dibagi menjadi lima tingkat hierarki: fisik, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Teori ini menyiratkan bahwa karyawan akan termotivasi oleh kebutuhan yang belum terpenuhi, dan organisasi dapat meningkatkan kinerja dengan memahami dan memenuhi kebutuhan ini..

Herzberg memisahkan faktor-faktor motivasi menjadi faktor hygiene (faktor-faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak ada, tetapi tidak meningkatkan motivasi jika ada) dan faktor motivator (faktor-faktor yang secara langsung meningkatkan motivasi). Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian motivasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Amalia dan Fakhri (2016), Ghaffari, et. al. (2017), Suparman, et.al. (2021), Priyatno (2022), Kuswati (2020), Pratama (2020), dan Dharma (2018). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang merasa terlibat dan termotivasi memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, dan tingkat kepuasan yang lebih baik. Program insentif, promosi karir, dan pengakuan atas pencapaian karyawan telah terbukti menjadi faktor motivasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja. Faktor-faktor intrinsik seperti kepuasan pekerjaan, pengakuan, dan tanggung jawab dapat memiliki dampak yang lebih berkelanjutan terhadap motivasi dan kinerja karyawan daripada insentif finansial semata.

Berdasarkan data deskripsi variabel dapat diketahui bahwa kinerja karyawan yang sudah tinggi, yang berarti sudah sesuai ekspektasi perusahaan. Hal itu tidak terlepas dari adanya motivasi yang tinggi. Motivasi yang baik akan mendorong terciptanya kinerja karyawan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori-teori dan temuan empiris ini, dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja mereka. Manajemen yang mampu memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

#### **5.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi karyawan. Hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Hasil itu menegaskan bahwa perubahan yang ada pada variabel kepemimpinan akan berefek kepada perubahan variabel motivasi secara searah. Apabila kepemimpinan berjalan dengan baik maka akan berdampak pada peningkatan motivasi karyawan. Namun, jika kepemimpinan yang buruk maka motivasi pun akan menurun.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan mempengaruhi motivasi relevan dengan teori yang ada. Teori Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang kuat, komitmen, dan keempat faktor transformasional, yaitu idealized influence (kepercayaan pada pemimpin), inspirational motivation



(menciptakan semangat dan motivasi), intellectual stimulation (mendorong pemikiran inovatif), dan individualized consideration (perhatian terhadap kebutuhan individual).

Penelitian kepemimpinan terhadap motivasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Rego et al. (2017), Ismael (2023), Yuniasih et al. (2018), Saputra dan Sopiah (2021). Hasil penelien mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

Kepemimpinan yang efektif memiliki dampak besar terhadap motivasi karyawan. Karyawan yang memiliki hubungan positif dengan atasan cenderung lebih terlibat dan termotivasi. Pemimpin yang memberikan dukungan, umpan balik konstruktif, dan pengakuan atas pencapaian karyawan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. Kepemimpinan yang memberikan arah yang jelas, memberikan inspirasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan bawahan dapat menciptakan iklim kerja yang memotivasi. Kepemimpinan yang memahami kebutuhan dan harapan karyawan, serta memberikan dukungan untuk pengembangan karir mereka, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.

Kepemimpinan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi di perusahaan. Dengan memahami dan mengembangkan kepemimpinan efektif, organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung motivasi karyawan yang tinggi.

Berdasarkan teori-teori tersebut dan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki peran besar dalam memotivasi karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan dukungan, dan

menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

### **5.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi**

Berdasarkan pengujian hipotesis, menegaskan bahwa Budaya Organisasi mempengaruhi motivasi karyawan. Arah hubungan antara kedua variabel positif. Hal tersebut berarti budaya organisasi yang baik akan mendukung motivasi karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk memiliki efek penurunan motivasi karyawan.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi akan mempengaruhi motivasi karyawan sebagaimana dengan teori yang ada. Budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan transparan dapat menciptakan rasa keterlibatan yang tinggi di antara karyawan. Keterlibatan ini dapat menjadi sumber motivasi, terutama jika karyawan merasa bahwa ide dan kontribusi mereka dihargai.

Budaya organisasi yang mendorong kebijakan penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Pengakuan atas pencapaian, baik berupa reward finansial atau non-finansial, dapat meningkatkan semangat dan komitmen.

Budaya organisasi terdiri atas tiga tingkat, yaitu artefak dan kreasi, nilai-nilai yang mendasar, dan asumsi-asumsi dasar. Budaya ini memainkan peran penting dalam membentuk norma dan perilaku di tempat kerja. Jika nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi mendukung motivasi, hal ini dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.

Penelitian budaya organisasi terhadap motivasi telah dilakukan oleh Firanti et al. (2021) dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi karyawan.

Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan dan kepuasan karyawan berkontribusi pada motivasi yang tinggi. Karyawan yang merasa terlibat dalam budaya yang positif cenderung lebih termotivasi. Budaya inklusif yang menghargai keberagaman dapat meningkatkan motivasi, terutama di organisasi yang mementingkan keragaman dan inklusivitas. Organisasi dengan budaya inisiatif dan dukungan terhadap inovasi cenderung memiliki karyawan yang termotivasi untuk menciptakan solusi baru dan meningkatkan kinerja.

Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai, norma-norma, dan praktik-praktik yang memotivasi karyawan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat motivasi dan kinerja mereka. Budaya yang mendukung pertumbuhan, partisipasi, dan pengakuan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memacu karyawan untuk memberikan yang terbaik.

### **5.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi**

Berdasarkan uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi. Hubungan antara ketiga variabel tersebut memiliki arah yang positif. Hasil itu menegaskan bahwa baik kuat atau lemahnya motivasi yang ada pada karyawan akan mendukung pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan dengan arah yang berbanding lurus.

Hal itu memiliki makna jika motivasi terjadi peningkatan maka akan diikuti oleh adanya pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang juga meningkat.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori yang menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan yang di dalam organisasi. Kepemimpinan mencakup kemampuan membina kerjasama, efektif, partisipatif, pendelegasian, dan mendistribusikan tugas, dan wewenang. Kepemimpinan yang baik pada organisasi dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, penerapan kepemimpinan yang mendukung motivasi karyawan dapat memberikan dorongan positif pada kinerja karyawan.

Studi-studi kasus dan penelitian empiris menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memahami kebutuhan dan harapan karyawan, serta memberikan dukungan dan pengakuan yang tepat, dapat menciptakan motivasi yang berkelanjutan. Penelitian Sholehatusya'diah (2017), Martini et al (2018), Krisnawadi dan Bagia (2021), Kartika dan Sugianto (2014), Aulia, (2021), Insani dan Yuliati (2022), Pandaleke (2016), Rande (2016), Sudarso et al (2020), Samiran *et al* (2019), Rimbayana *et.al* (2022), Lestari *et.al* (2018), Sari et.al (2023), Setyowati (2016) dan Fuller et.al (2018) yang menyimpulkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai). Studi Ritonga, (2019), Hidayat (2020), Putter (2010), Rimbayana *et.al*, (2022), Paisal *et al*, (2019), Kasem et al (2021) dan Atta et al (2019), juga menegaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional, seperti yang dikemukakan oleh James Burns dan Bernard Bass, menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan. Pemimpin transformasional dapat menciptakan visi yang kuat, memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama, dan membangun hubungan yang positif.

Kepemimpinan melibatkan pemimpin yang memiliki daya tarik, visi yang kuat, dan kemampuan menginspirasi pengikut. Karisma pemimpin dapat menjadi faktor motivasi yang kuat, memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang dicanangkan oleh pemimpin.

Karyawan yang memiliki pemimpin yang mendukung, memberikan umpan balik positif, dan memberikan perhatian pada kebutuhan individu cenderung lebih termotivasi. Faktor-faktor ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi.

Kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan dapat membawa dampak positif terhadap kinerja mereka. Pemimpin yang efektif mampu mengidentifikasi dan merespons kebutuhan karyawan, membangun hubungan yang positif, dan menciptakan lingkungan kerja yang memacu karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka.

### **5.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi**

Sesuai dengan hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi. Tanda hubungan antara ketiga variabel tersebut positif yang berarti arah hubungannya

berbanding lurus. Hasil itu menyatakan bahwa Motivasi yang kuat dapat mendorong adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori yang menyatakan tingkat artefak dan kreasi, nilai-nilai mendasar, dan asumsi-asumsi dasar. Nilai-nilai ini membentuk norma-norma yang memengaruhi perilaku karyawan. Jika budaya organisasi memiliki nilai-nilai yang mendukung motivasi, hal ini dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja tinggi.

Pemimpin organisasi memiliki peran sentral dalam membentuk dan memelihara budaya. Pemimpin yang menekankan nilai-nilai seperti kepercayaan, kerjasama, dan pertumbuhan individu dapat menciptakan budaya yang memotivasi.

Budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan transparansi dapat memotivasi karyawan. Karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi ketika informasi disampaikan dengan jelas dan transparan. Budaya yang memberikan karyawan rasa tanggung jawab dan kepercayaan untuk mengambil keputusan (pemberdayaan) dapat meningkatkan motivasi. Pemberdayaan memberikan karyawan rasa kepemilikan dan kontrol atas pekerjaan mereka.

Budaya organisasi yang mendorong penghargaan dan pengakuan atas pencapaian karyawan dapat meningkatkan motivasi. Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika mereka merasa dihargai dan diberi pengakuan atas kontribusi mereka

Hasil studi ini didukung oleh penelitian Sari et al (2023), Setyowati (2016) dan Kahpi et al, 2020) yang menyatakan karakter individu berpengaruh terhadap

kinerja pegawai (karyawan). Studi Ritonga, (2019), Hidayat (2020), Putter (2010), Rimbayana *et.al*, (2022), Paisal *et al*, (2019), Kasem et al (2021) dan Atta et al (2019) juga menyatakan bahwa iklim organisari berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

. Organisasi dengan budaya yang mendukung keterlibatan dan kepuasan karyawan cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa terlibat dalam budaya yang positif lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi. Organisasi yang memahami dan mendukung kebutuhan psikologis karyawan, seperti kebutuhan akan pengakuan dan pencapaian, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan dukungan antar karyawan dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi, terutama jika nilai-nilai tersebut selaras dengan kebutuhan individu. Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung motivasi dapat berdampak positif pada kinerja karyawan. Budaya yang memotivasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan arti pada pekerjaan, dan mendukung pencapaian tujuan individu dan organisasi.