

## *Organizational Culture, Leadership dan Work Motivation Terhadap Employee Performance*

Farizka Dinda Marsyandi<sup>1</sup>, Paulina<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manajemen, Indonesia Banking School, <sup>2</sup>Manajemen, Indonesia Banking School  
<sup>1</sup>farizkadinda12@gmail.com, <sup>2</sup>paulina.harun@ibs.ac.id

---

**Kata Kunci:**

*organizational culture; leadership; work motivation; employee performance.*

---

---

**Abstract:** *The purpose of this study was to analyze the influence of Organizational Culture, Leadership and Work Motivation on Employee Performance. The sample used in this study found 30 permanent employees. In this study, data collection was carried out using primary data by distributing it in the form of Google Forms for permanent employees of PT. X. The data processing method in this study uses Partial Least Square (PLS) and is processed using the SmartPLS 3.0 application. The results of the analysis show that organizational culture has a positive and significant effect on leadership, organizational culture has a positive and significant effect on work motivation, leadership has a positive and significant effect on work motivation, leadership has a positive and significant effect on employee performance, work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Leadership and work motivation also play a mediating role between organizational culture and employee performance.*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Organizational Culture, Leadership dan Work Motivation* terhadap *Employee Performance*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 30 orang karyawan tetap. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner dalam bentuk *Google Forms* kepada karyawan tetap PT. X. Metode pengolahan data dalam penelitian menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dan diolah dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS 3.0*. Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *leadership*, *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation*, *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation*, *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Leadership dan work motivation* juga memainkan peran mediasi antara *organizational culture* dan *employee performance*

---

Dinda; Paulina (2022). *Organizational Culture, Leadership dan Work Motivation Terhadap Employee Performance*. *MDP Student Conference 2022*

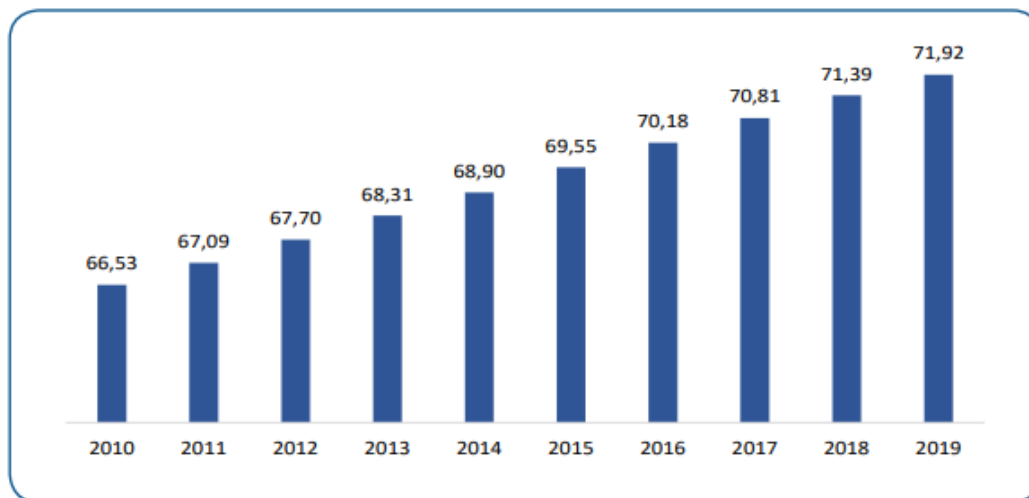
---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling penting dalam perusahaan. Keberhasilan perusahaan tidak lepas dari peran SDM atau karyawan yang memegang peranan untuk mendukung pengembangan perusahaan. Pengembangan SDM merupakan bagian dari proses berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan jiwa bersaing karyawan, karena saat ini perusahaan-perusahaan saling berkompetensi menciptakan SDM yang unggul guna meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan (Djuwita, 2011).

Berdasarkan laporan *World Economic Forum* (WEF) yang berjudul *Global Human Capital Report* tahun 2017 yang mengkaji tentang kualitas SDM di 130 negara, Indonesia berada di urutan ke-65 ([www.ppsdml.bpsdm.dephub.go.id](http://www.ppsdml.bpsdm.dephub.go.id)). Dalam laporan Bank Dunia atau *World Bank* tahun 2018 menunjukkan bahwa skor *Human Capital Index* (HCI), Indonesia menempati peringkat 87 dari 157 negara. Namun, capaian ini masih lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara tetangga seperti Singapura, Malaysia dan Brunei Darussalam ([www.cnbcindonesia.com](http://www.cnbcindonesia.com)).

Sejalan dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas SDM, yaitu dengan menggenjot SDM yang unggul terutama dalam bidang keterampilan. Upaya ini dilakukan agar Indonesia dapat bersaing dengan negara lainnya dan menghasilkan SDM yang cakap dan terampil. Berdasarkan penelitian salah satu pilar *Global Competitiveness Index* (GCI) yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* (WEF) tahun 2018, dimana keterampilan SDM Indonesia saat ini menempati peringkat ke-4 (empat) di Asia Tenggara dengan nilai 64,1 ([www.databoks.katadata.co.id](http://www.databoks.katadata.co.id)). Hal ini mengharuskan setiap institusi harus memiliki SDM yang kompeten di bidang pekerjaannya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2019, menunjukkan secara umum Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia terus mengalami kemajuan selama periode tahun 2010 hingga tahun 2019.



Gambar 1 – Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Tahun 2010-2019

Sumber: Badan Pusat Statistik (2019)

Setiap perusahaan sebaiknya memiliki visi, misi dan tujuan untuk mengembangkan SDM. Hal ini didukung oleh SDM yang memiliki kesungguhan dan keunggulan dalam bekerjasama untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Agar visi, misi dan tujuan tercapai perusahaan juga harus mempertahankan dan meningkatkan kinerja atau *employee performance*.

Pada dasarnya kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam organisasi atau perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan (Habba et al., 2017). Kinerja mencerminkan baik buruknya karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan, karena setiap karyawan mempunyai porsi pekerjaan yang berbeda-beda (Darma & Supriyanto, 2017). Hal ini terlihat dari kemampuan dan potensi masing-masing karyawan yang berpengaruh langsung terhadap kinerjanya. Dalam penelitian ini variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja atau *employee performance* adalah *organizational culture*, *leadership* dan *work motivation*.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Kinerja tidak akan berjalan baik apabila peran SDM yang belum optimal (Fauzi et al., 2016). Salah satu sektor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah budaya organisasi atau *organizational culture*. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi dan dikembangkan secara terus menerus (Muizu & Sari, 2019). Budaya organisasi membantu anggota organisasi menemukan kejelasan atau kepekaan akan identitas mereka (Panagiotis et al., 2014).

*leadership* atau kepemimpinan merupakan elemen yang penting, karena kepemimpinan selalu menjadi masalah krusial yang mengharuskan organisasi terus-menerus berjuang untuk menjadi semakin kompetitif (Keskes, 2014). Kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi karyawannya untuk mempunyai optimisme, rasa percaya diri, serta mendukung visi, misi dan tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses dimana seorang pimpinan dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu dalam situasi tertentu (Iqbal et al., 2015)

Salah satu potensi dalam meningkatkan kinerja adalah *work motivation* atau motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi dan energi yang mendorong karyawan atau mengarahkan diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara & Octorend, 2015). Dengan adanya motivasi kerja itu akan membuat karyawan berusaha untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Motivasi kerja akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka guna mencapai tujuan individu dan organisasi (Chien et al., 2020).

Berdasarkan beberapa fenomena yang terjadi di PT. X yang merupakan hasil observasi di tempat penulis bekerja mengenai permasalahan kinerja yang dirasakan karyawan di PT. X, bahwa karyawan di PT. X memiliki faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja mereka yaitu *organizational culture*, *leadership* dan *work motivation*. Sejalan dengan penelitian Hasan (2017) bahwa faktor yang akan meningkatkan kinerja didukung dengan adanya kepemimpinan yang baik, budaya organisasi dan motivasi dalam bekerja. Fenomena ini sering terjadi dalam mengelola pengembangan SDM yaitu dari karyawan itu sendiri, dimana mereka secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Penelitian Buble (2012) menyatakan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *organizational culture* terhadap *leadership*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Arif et al. (2019) menyatakan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *organizational culture* dengan *work motivation*. Penelitian Rêgo et al. (2017) menyatakan adanya hubungan yang positif antaran *leadership* dengan *work motivation*. Kemudian, pada penelitian Muizu & Sari (2019) menyatakan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *leadership* dan *work motivation* dengan *employee performance*. Pada penelitian Muizu & Sari (2019) menyatakan bahwa *leadership* dan *work motivation* memainkan peran mediasi antara *organizational culture* dengan *employee performance*.

Adapun tujuan penelitian ini adalah : Mengetahui dan menganalisis apakah *organizational culture* berpengaruh yang positif terhadap *leadership*; Mengetahui dan menganalisis apakah *leadership* berpengaruh yang positif terhadap *work motivation*; Mengetahui dan menganalisis apakah *organizational culture* berpengaruh yang positif terhadap *work motivation*; Mengetahui dan menganalisis apakah *leadership* berpengaruh yang positif terhadap *employee performance*; Mengetahui dan menganalisis apakah *work motivation* berpengaruh yang positif terhadap *employee performance*; Mengetahui dan menganalisis apakah *organizational culture* berpengaruh yang positif terhadap *employee performance* melalui *leadership*; Mengetahui dan menganalisis apakah *organizational culture* berpengaruh yang positif terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat di tempat kerja (Anitha, 2014). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dalam kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Ratnasari et al., 2018). Kinerja karyawan merupakan perpaduan antara kemampuan, usaha, dan peluang yang dapat diukur dari konsekuensi yang dihasilkan (Habba et al., 2017). Menurut Supratman et al. (2021) indikator yang terdapat pada kinerja adalah sebagai berikut: Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan.; Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan target sesuai dengan waktu yang telah ditentukan; Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu; Menjalin kerjasama yang baik dengan rekan kerja agar meningkatkan kinerja.

Budaya merupakan suatu kepercayaan bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi dan dikembangkan secara terus menerus (Muizu & Sari, 2019). Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai organisasi yang diyakini oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat dalam memahami pekerjaan sehingga menjadi nilai atau aturan dalam organisasi (Arif et al., 2019). Beberapa indikator yang terdapat pada budaya organisasi adalah sebagai berikut: (Jamaluddin et al., 2017) : Perusahaan mendorong karyawan untuk berani berinovasi serta mengambil resiko atas pekerjaannya; Perusahaan menekankan karyawan untuk perhatian terhadap hal-hal yang rinci.; Semua karyawan harus mampu mencapai hasil pekerjaan yang telah ditentukan perusahaan; Semua karyawan harus memberikan pelayanan terbaik kepada orang lain; Kerjasama antar karyawan menciptakan hubungan yang baik pada perusahaan; Semua karyawan harus memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan; Karyawan memiliki dorongan untuk mempertahankan kinerja.

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang pimpinan dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu dalam situasi tertentu (Iqbal et al., 2015). Kepemimpinan merupakan suatu sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, yang dalam penerapannya mengandung konsekuensi terhadap diri si pemimpin, antara lain harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat, berani menerima risiko dan bertanggung jawab (Djuremi et al., 2016). Menurut Hadipapo & Hakim (2015) terdapat indikator pada kepemimpinan, yaitu: Saya menganggap pimpinan saya mampu mengambil keputusan setelah menerima saran atau masukan dari karyawan; Saya akan mendiskusikan langsung masalah pekerjaan yang sulit kepada pimpinan; Pimpinan saya selalu memberikan solusi dan arahan yang jelas apabila terjadi masalah terkait pekerjaan; Pimpinan saya bersikap adil dan tidak memandang jabatan dalam menegur karyawannya yang bersalah.

Motivasi merupakan suatu dorongan atas serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunan dalam mencapai tujuan (Nguyen et al., 2020). Motivasi merupakan suatu kondisi dan energi yang mendorong karyawan atau mengarahkan diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara & Octorend, 2015). Motivasi kerja juga merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja dalam psikologi disebut juga dengan moral kerja (Ratnasari et al., 2018). Menurut Rozalia et al. (2015) terdapat indikator pada motivasi kerja, yaitu: Saya memperoleh gaji yang sesuai dengan pekerjaan; Saya merasa aman dan nyaman terhadap lingkungan kerja; Menjalin hubungan yang baik sesama rekan kerja dapat memotivasi saya dalam berkerja; Saya menjadi lebih giat bekerja dengan adanya promosi jabatan atas prestasi yang dicapai; Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan kemampuan yang saya miliki

## METODE

Objek penelitian yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. X yang berlokasi di daerah Kemang, Jakarta Selatan sebanyak 30 orang. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017).

Teknik pengumpulan data menggunakan metode *survey* kuesioner dan peneliti menggunakan skala likert. Skala likert merupakan skala pengukuran dengan respon dari 'sangat tidak setuju' sampai 'sangat setuju' yang menunjukkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan atas pertanyaan mengenai objek stimulus (Malhotra et al., 2017). Kemudian, akan diolah dengan SPSS 26 (*Statistical Package for Social Science*) dan *SmartPLS* 3.0 (*Partial Least Square*). SPSS 26 digunakan untuk menguji input data yang diperoleh dari hasil penelitian dan untuk menguji uji validitas dan uji reabilitas (*pre-test*). Sedangkan, *SmartPLS* digunakan untuk tampilan hasil penelitian guna melihat hubungan antar variabel penelitian yaitu *Organizational Culture*, *Leadership* dan *Work Motivation* terhadap *Employee Performance* (Studi pada karyawan tetap PT. X). Dengan menerapkan teori dan konsep yang berhubungan *Organizational Culture*, *Leadership* dan *Work Motivation* terhadap *Employee Performance*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa di lingkungan PT. X yang menjadi responden penelitian mayoritas karyawannya adalah perempuan sebesar 60% dari 30 orang responden dan selebihnya karyawan laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa peran karyawan pria diperlukan dalam penunjang perusahaan karena diasumsikan memiliki ketelitian dan ketegasan dalam bekerja, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1/Sederajat sebesar 63% atau sama dengan 19 orang. Hal ini menunjukkan arti bahwa pekerjaan atau tugas diperusahaan membutuhkan pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pendidikan yang lainnya. Responden yang sudah bekerja selama 2-5 tahun sebesar 56% atau sama dengan 17 orang dari total responden yang berjumlah 30 orang, didominasi oleh *level staff* yaitu pada divisi *administration & finance staff* sebesar 30% atau sebanyak 9 orang dari total responden yang berjumlah 30 orang. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini mayoritas memiliki pengeluaran sebesar 30-50% dari pendapatan dengan persentase sebesar 50% atau sebanyak 15 orang.

**Evaluasi Model Pengukuran atau Outer Model**

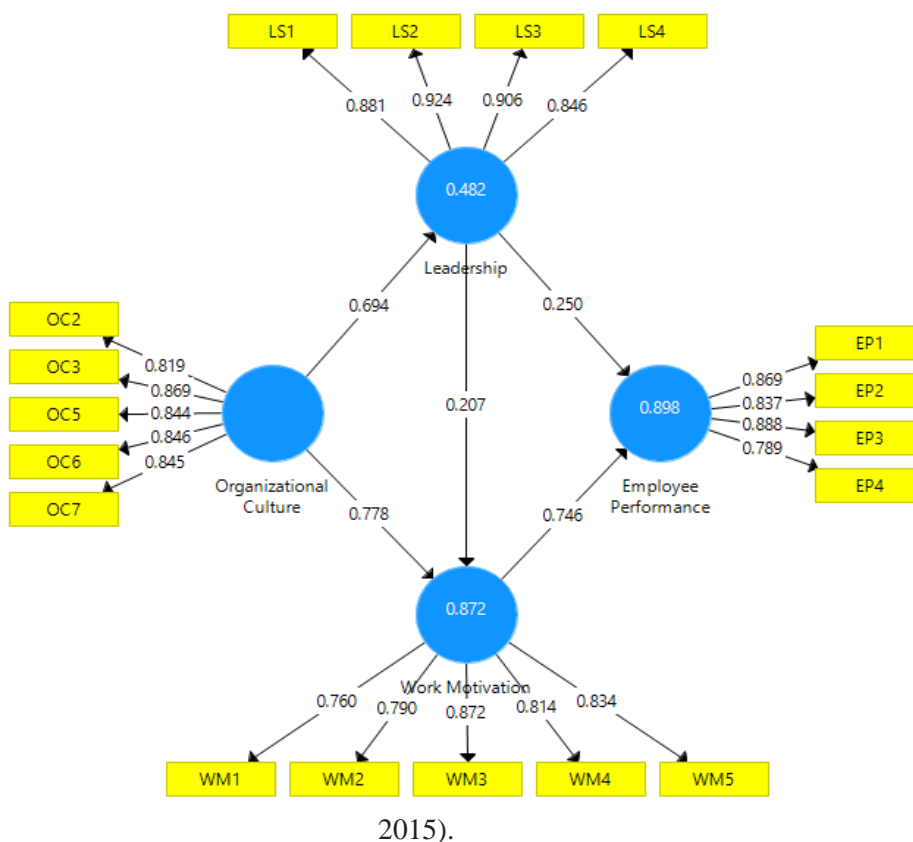
*Outer model* atau sering disebut juga *measurement model* yang menghubungkan semua indikator dengan variabel latennya. Semua indikator yang dihubungkan dengan satu variabel laten disebut juga sebagai blok (Sarwono & Narimawati, 2015). Model awal dari penelitian ini adalah konstruk *employee performance* diukur dengan 4 indikator, *organizational culture* diukur dengan 7 indikator, *leadership* diukur dengan 4 indikator dan work motivation diukur dengan 5 indikator.

a. *Construct Validity*

*Construct validity* atau validitas konstruk dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat diukur dengan *loading factor*. Suatu konstruk dapat dikatakan valid apabila nilai *loading score*  $\geq 0.50$  (Ghozali, 2014).

b. *Convergent Validity*

Untuk menilai *convergent validity* suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, masing-masing harus bernilai  $\geq 0.50$  (Sarwono & Narimawati,



Gambar 2. Loading Factor

Sumber: Hasil olahan data dengan *SmartPLS* 3.0 (2021)

Berdasarkan pada model pengukuran diatas, seluruh indikator yaitu analisis pada variabel penelitian dengan *loading factor* lebih besar dari 0.50 sehingga dinyatakan signifikan atau memenuhi syarat *construct validity* dan pengujian outer model didapatkan hasil bahwa semua item pernyataan telah valid yaitu *loading factor*  $\geq 0.70$ ,  $AVE \geq 0.50$ .

Tabel 1. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE	Kriteria
<i>Organizational Culture</i>	0.717	Valid
<i>Leadership</i>	0.792	Valid
<i>Work Motivation</i>	0.714	Valid
<i>Employee Performance</i>	0.664	Valid

Sumber: Hasil olahan data dengan *SmartPLS* 3.0 (2021)

### c. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dari model pengukuran (*outer model*) dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Diharapkan setiap blok indikator mempunyai loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dan dibandingkan dengan indikator-indikator untuk laten variabel lainnya (Ghozali, 2014).

Tabel 2. *Cross Loading*

	<i>Employee Performance</i>	<i>Leadership</i>	<i>Organizational Culture</i>	<i>Work Motivation</i>
EP1	<b>0.869</b>	0.613	0.747	0.773
EP2	<b>0.837</b>	0.637	0.661	0.803
EP3	<b>0.888</b>	0.750	0.769	0.877
EP4	<b>0.789</b>	0.732	0.706	0.694
LS1	0.826	<b>0.881</b>	0.810	0.855
LS2	0.731	<b>0.924</b>	0.618	0.658
LS3	0.669	<b>0.906</b>	0.532	0.565
LS4	0.587	<b>0.846</b>	0.400	0.478
OC2	0.805	0.542	<b>0.819</b>	0.764
OC3	0.651	0.562	<b>0.869</b>	0.723
OC5	0.762	0.570	<b>0.844</b>	0.795
OC6	0.736	0.660	<b>0.846</b>	0.814
OC7	0.642	0.588	<b>0.845</b>	0.790
WM1	0.771	0.663	0.555	<b>0.760</b>
WM2	0.642	0.588	0.845	<b>0.790</b>
WM3	0.873	0.639	0.771	<b>0.872</b>
WM4	0.736	0.660	0.846	<b>0.814</b>
WM5	0.775	0.497	0.724	<b>0.834</b>

Sumber: Hasil olahan data dengan *SmartPLS* 3.0 (2021)

Nilai *cross loadings* pada tabel diatas menunjukkan bahwa masih terdapat 5 indikator yang tidak memiliki adanya discriminant yang baik. Nilai korelasi indikator terhadap kontruknya yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai korelasi indikator dengan kontruk lainnya, yaitu sebagai berikut:

1. Indikator WM1 terhadap EP yang memiliki nilai korelasi sebesar 0.771. Dalam hal ini, perlu dilakukannya evaluasi terhadap gaji yang diterima karyawan, karena berkaitan dengan kinerja.

2. Indikator WM2 terhadap OC yang memiliki nilai korelasi sebesar 0.845, yang berarti rasa aman dan nyaman pada lingkungan kerja dipengaruhi dengan adanya penerapan budaya organisasi yang baik, dengan begitu karyawan dapat termotivasi dalam bekerja.
3. Indikator WM3 terhadap EP dengan nilai korelasi sebesar 0.873, yang berarti dengan terjalinnya hubungan yang baik antar rekan kerja dikarenakan memiliki rekan kerja yang saling membantu dan mendukung, sehingga dapat memotivasi dalam bekerja dan kinerja juga akan meningkat.
4. Indikator WM4 terhadap OC dengan nilai korelasi sebesar 0.846. Dalam hal ini, jika motivasi kerja karyawan akan meningkat jika memiliki budaya organisasi yang mendukung dalam peningkatan karir karyawannya, sehingga karyawan akan berlomba-lomba untuk meningkatkan prestasi kerja.

#### d. Construct Reliability

*Construct reliability* atau reliabilitas konstruk dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat diukur dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*  $\geq 0.70$  (Ghozali, 2014).

Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Kriteria
<i>Organizational Culture</i>	0.910	Reliable
<i>Leadership</i>	0.938	Reliable
<i>Work Motivation</i>	0.926	Reliable
<i>Employee Performance</i>	0.908	Reliable

Sumber: Hasil olahan data dengan *SmartPLS 3.0* (2021)

Tabel 4. Cronbach Alpha's

Variabel	Cronbach Alpha's	Kriteria
<i>Organizational Culture</i>	0.868	Reliable
<i>Leadership</i>	0.914	Reliable
<i>Work Motivation</i>	0.900	Reliable
<i>Employee Performance</i>	0.873	Reliable

Sumber: Hasil olahan data dengan *SmartPLS 3.0* (2021)

#### Evaluasi Model Struktural atau Inner Model

Pengujian model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model struktural dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Hasil *R-square* sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model "baik", "moderat" dan "lemah" (Ghozali, 2014).

Tabel 5. R-Square

Variabel	R-square	Kriteria
<i>Employee Performance</i>	0.898	Baik
<i>Leadership</i>	0.482	Moderat
<i>Work Motivation</i>	0.872	Baik

Sumber: Hasil olahan data dengan *SmartPLS 3.0* (2021)

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel *employee performance* sebesar 0.898, hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh ketiga variabel yaitu *organizational culture*, *leadership* dan *work motivation* adalah sebesar 89.8% dan sisanya 10.2% dijelaskan oleh variabel lain. Kemudian, variabel *leadership* sebagai mediasi memiliki nilai *R-square* sebesar 0.482 yang berarti bahwa besarnya pengaruh *organizational culture* adalah sebesar 48.2%, sedangkan sisanya sebesar 51.8% dijelaskan oleh variabel lain dan variabel *work motivation* sebagai mediasi memiliki nilai *R-square* sebesar 0.872 yang berarti bahwa besarnya pengaruh *organizational culture* dan *leadership* adalah sebesar 87.2%, sedangkan 12.8% dijelaskan oleh variabel lain.

### Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Landasan yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficient* yang disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 6. *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values	Kesimpulan
<i>Organizational Culture -&gt; Leadership</i>	0.694	9.406	0.000	H1 didukung data
<i>Organizational Culture -&gt; Work Motivation</i>	0.778	9.545	0.000	H2 didukung data
<i>Leadership -&gt; Work Motivation</i>	0.207	2.323	0.021	H3 didukung data
<i>Leadership -&gt; Employee Performance</i>	0.250	2.248	0.025	H4 didukung data
<i>Work Motivation -&gt; Employee Performance</i>	0.746	7.549	0.000	H5 didukung data

Sumber: Hasil olahan data dengan *SmartPLS 3.0* (2021)

Tabel 7. *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values	Kesimpulan
<i>Organizational Culture -&gt; Leadership -&gt; Employee Performance</i>	0.174	2.024	0.043	H6 didukung data
<i>Organizational Culture -&gt; Work Motivation -&gt; Employee Performance</i>	0.581	5.516	0.000	H7 didukung data

Sumber: Hasil olahan data oleh penulis dengan *SmartPLS 3.0* (2021)

### Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Leadership*

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *P-values* sebesar  $0.000 \leq 0.050$ , nilai *T-statistics*  $9.406 \geq 1.96$ , dan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0.694. Dapat disimpulkan bahwa, adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *leadership*. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan di salah satu perusahaan di Kroasia yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *leadership* (Buble, 2012).

### Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Work Motivation*



Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *P-values* sebesar  $0.000 \leq 0.050$ , nilai *T-statistics*  $9.545 \geq 1.96$ , dan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0.778. Dapat disimpulkan bahwa, adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *work motivation*. Hipotesis ini didukung oleh hasil penelitian terhadap kepala sekolah SMA di kota Medan yang menunjukkan pengaruh yang positif antara *organizational culture* terhadap *work motivation*. (Arif et al., 2019).

#### **Pengaruh Leadership Terhadap Work Motivation**

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *P-values* sebesar  $0.021 \leq 0.050$ , nilai *T-statistics*  $2.323 \geq 1.96$ , dan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0.207. Dapat disimpulkan bahwa, adanya pengaruh positif dan signifikan antara *leadership* terhadap *work motivation*. Hipotesis ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Universitas Negeri Manado yang menunjukkan hasil yang signifikan dan positif antara *leadership* terhadap *work motivation*, artinya kepemimpinan memberikan dampak yang kuat untuk memotivasi karyawan (Rawung, 2013).

#### **Pengaruh Leadership Terhadap Employee Performance**

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *P-values* sebesar  $0.025 \leq 0.050$ , nilai *T-statistics*  $2.248 \geq 1.96$ , dan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0.250. Dapat disimpulkan bahwa, adanya pengaruh positif dan signifikan antara *leadership* terhadap *employee performance*.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada pegawai di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga yang menunjukkan hasil yang positif antara *leadership* terhadap *employee performance*. Semakin efektif dan tinggi peran kepemimpinan, maka semakin tinggi kinerja karyawan (Widodo, 2010).

#### **Pengaruh Work Motivation Terhadap Employee Performance**

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *P-values* sebesar  $0.000 \leq 0.050$ , nilai *T-statistics*  $7.549 \geq 1.96$ , dan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0.746. Dapat disimpulkan bahwa, adanya pengaruh positif dan signifikan antara *work motivation* terhadap *employee performance*. Hipotesis ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2020) yang menunjukkan adanya hasil yang positif dan signifikan antara *work motivation* terhadap *employee performance*. Sehingga, dapat diartikan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan berkinerja lebih maksimal.

#### **Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Performance Melalui Leadership**

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *P-values* sebesar  $0.043 \leq 0.050$ , nilai *T-statistics*  $2.024 \geq 1.96$ , dan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0.174. Dapat disimpulkan bahwa, adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *leadership*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muizu & Sari (2019) yang menyatakan bahwa *organizational culture* terhadap *employee performance* tidak berhubungan secara langsung, melainkan melalui peran *leadership*.

#### **Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Performance Melalui Work Motivation**

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *P-values* sebesar  $0.000 \leq 0.050$ , nilai *T-statistics*  $5.516 \geq 1.96$ , dan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0.581. Dapat disimpulkan bahwa, adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *work motivation*. Hipotesis ini didukung dengan penelitian yang dilakukan pada organisasi perbankan di Sulawesi Tenggara, yang menyatakan bahwa *work motivation* memediasi dan berpengaruh positif antara *organizational culture* terhadap *employee performance* (Muizu & Sari, 2019).

### **SIMPULAN**

Hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis *SmartPLS 3.0* menunjukkan bahwa hipotesis memiliki pengaruh positif. Dengan menggunakan variabel *organizational culture*,

*leadership* dan *work motivation* terhadap *employee performance* pada PT. X, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership*.
2. *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Motivation*.
3. *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Motivation*.
4. *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.
5. *Work Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.
6. *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Leadership*.
7. *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Work Motivation*.

#### ACKNOWLEDGEMENT

Terimakasih penulis tujukan kepada PT. X sebagai objek penelitian serta semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini, atas bantuan data dan informasi yang telah diberikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Djuwita, T. M. (2011). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja Pegawai. *Manajerial : Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 10(2), 15–21.
- [2] Habba, D., Modding, B., Bima, M. J., & Bijang, J. (2017). The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*, 7(1), 52. <https://doi.org/10.21013/jmss.v7.n1.p7>
- [3] Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1), 66. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v1i1.4524>
- [4] Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*, 02(81), 51–64.
- [5] Muizu, W. O. Z., & Sari, D. (2019). Improving Employee Performance Through Organizational Culture, Leadership, and Work Motivation: Survey on Banking Organizations in Southeast Sulawesi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 20(1), 71–88. <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>
- [6] Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14(14), 415–424. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00730-8)
- [7] Keskes, I. (2014). *Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions*. 27.
- [8] Iqbal, Anwar, & Haider. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- [9] Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 3(8), 318–328. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030803>
- [10] Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- [11] Buble, M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. *Management (Croatia)*, 17(2), 85–97.
- [12] Arif, S., Zainudin, Z., & Hamid, A. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social*

- Sciences*, 2(4), 239–254. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.619>
- [13] Rêgo, E. B. do, Supartha, W. G., & Yasa, N. N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jenderal Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 11, 3731–3764.
- [14] Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- [15] Ratnasari, S. L., Rahmawati, Sutjahjo, G., & Yana, D. (2018). Lecturer's Performance: Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Work Behavior. *KnE Social Sciences*, 3(10), 703–715. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3416>
- [16] Supratman, O. V., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship of Charismatic Leadership, Employee Personality, and Employee Performance: Evidence from PT. Karya Abadi Luhur. *International Journal Of Social And Management Studies (IJOSMAs)*, 01, 17–41.
- [17] Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 4(1), 25. <https://doi.org/10.26858/ja.v4i1.3443>
- [18] Djuremi, Hasiolan, L. B., & Minarsh, M. M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 7–16.
- [19] Hadipapo, A., & Hakim, A. (2015). *Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Wawotobi*. 1–11.
- [20] Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compesasion (A Study of Human Resources Management Literature Studies). *Dinasti International Journal of Digitall Business Management*, 2020. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- [21] Rozalia, N. A., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Pattindo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 26(2), 86280.
- [22] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- [23] Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Nunan, D. (2017). *Marketing Research: an Applied Approach*. In *The Marketing Book: Seventh Edition* (Fifth Edit). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.4324/9781315890005>
- [25] Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Penerbit ANDI.
- [26] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit UNDIP.
- [27] Rawung, F. H. (2013). The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University). *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 28–33. <https://doi.org/10.9790/487x-1512833>
- [28] Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). *Among Makarti*, 3(5), 14–3
- [29] Hasan, M. N. (2017). Influence of Work Motivation, Leadership and Organizational Culture Principal of the Teacher Performance in Vocational School (SMK) Muhammadiyah, Rembang City, Central Java Province , Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 9(2), 36–44.