

## Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformational Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Gunawan Fajar)

Fitria Dwi Febrianti\*

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Kristen Wira Wacana  
Sumba. Jl. R. Suprpto, No. 35, Waingapu, Sumba Timur, 87113

Korespondensi autor: [fitriadwi@unkriswina.ac.id](mailto:fitriadwi@unkriswina.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan di PT Gunawan Fajar. Hasil penelitian diharapkan dapat membantu pembuat kebijakan dan strategi manajemen PT Gunawan Fajar agar dapat bertahan di era globalisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, dengan populasi 65 karyawan tetap. Alat analisis yang digunakan adalah *partial least square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Budaya organisasi; motivasi kerja; kepemimpinan transformasional; komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

### ABSTRACT

*This research aims to examine the impact of organizational culture, work motivation, and transformational leadership on organizational commitment and employee performance at PT Gunawan Fajar. The findings are expected to assist decision-makers and management strategies at PT Gunawan Fajar, enabling the company to thrive in the globalized era. The study employs a survey method for data collection, with a sample of 65 permanent employees. The analysis is conducted using Partial Least Squares (PLS). The results indicate that organizational culture, work motivation, and transformational leadership significantly influence organizational commitment. Additionally, organizational culture, transformational leadership, and organizational commitment have a significant effect on employee performance, while organizational justice does not have a significant impact on employee performance.*

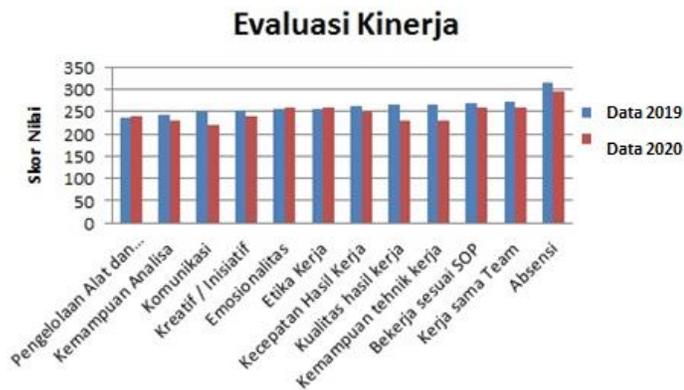
**Keywords:** *organizational culture; work motivation; transformational leadership; organizational commitment and employee performance.*

### PENDAHULUAN

Negara Indonesia menghadapi tantangan rendahnya mutu sumber daya manusia (SDM), meskipun memiliki jumlah SDM yang besar. Untuk mengoptimalkan potensi tersebut, diperlukan peningkatan pendidikan, fasilitas sosial, dan lapangan pekerjaan agar tercipta SDM berkualitas, yang dapat mendukung pembangunan nasional. Namun, kualitas SDM Indonesia saat ini masih kurang optimal, baik dari segi kemampuan kritis maupun keterampilan praktis. Di sisi lain, persaingan bisnis antar negara semakin ketat, dan biaya tenaga kerja di Indonesia relatif tinggi dibandingkan negara ASEAN lainnya, yang mempengaruhi keputusan perusahaan, terutama PMA, dalam mempertahankan atau memindahkan

operasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan untuk tetap bersaing, mengingat keberlangsungan organisasi bergantung pada keterampilan dan integritas SDM-nya.

Kinerja karyawan dapat diukur melalui evaluasi yang dilakukan setiap tahun. Mangkuprawira (2004) menjelaskan bahwa Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja. Jika dilakukan secara tepat, proses ini dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi dengan memastikan adanya usaha maksimal dari pegawai untuk senantiasa bekerjasama dalam kemajuan organisasi. Berikut adalah data evaluasi kinerja karyawan PT Gunawan Fajar pada tahun 2019 dan 2020:



Gambar 1. Evaluasi Kinerja PT. Gunwan Fajar

Kinerja karyawan di PT Gunawan Fajar mengalami penurunan sejak 2019-2020, yang tercermin dari meningkatnya keluhan pelanggan tentang kualitas produk dan ketidakmampuan mencapai target. Selain itu, beberapa karyawan menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, dan mandor tidak dapat menyelesaikan masalah dengan baik, cenderung menyerahkan tugas kepada bagian SDM. Penurunan kinerja ini juga tampak pada rendahnya kepatuhan dan kuantitas kerja, serta kurangnya motivasi karyawan untuk berusaha lebih keras mencapai tujuan perusahaan. Masalah-masalah ini dipengaruhi oleh perbedaan budaya organisasi, rendahnya motivasi, ketidakmampuan manajer mendorong semangat kerja, serta kurangnya pengawasan terhadap pekerjaan karyawan.

PT Gunawan Fajar memiliki sebagian besar karyawan tetap dengan masa kerja di atas tiga tahun, namun banyak di antaranya yang cenderung "mengambil aman" dan tidak berupaya melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja. Meskipun diharapkan ada peningkatan kinerja, karyawan lama kurang antusias dalam mencapai target dan meningkatkan kualitas produk. Masalah ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara potensi SDM yang ada dengan hasil yang tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja termasuk kurangnya motivasi, kepemimpinan yang kurang efektif, dan keberagaman budaya organisasi. Kinerja karyawan, yang mencerminkan kontribusi mereka terhadap perusahaan, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap gap ini antara lain adalah kurangnya motivasi pada karyawan, kepemimpinan yang tidak mampu mendorong kinerja dengan efektif, dan budaya organisasi yang beragam di antara karyawan.

Kinerja karyawan adalah perilaku yang diperlihatkan seorang pegawai sebagai ekspresi kinerja pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan peranannya dalam melaksanakan pekerjaan tersebut (Hasibuan, 2017: 160). Kinerja pegawai merupakan hasil dedikasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa besar kontribusi seorang karyawan terhadap

organisasi perusahaan dalam berbagai hal. Semakin besar kuantitas output, semakin baik kualitas outputnya, semakin baik kualitasnya, semakin sedikit waktu pemrosesan yang diperlukan, apabila kehadiran tinggi maka pengakuan sedikit, akan menjadi baik sikap pada perusahaan, menjadi lebih kooperatif. Mereka akan dapat bekerja sama dengan lebih baik satu sama lain (Ivancevich et al. 2014: 157). Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja pegawai, di antaranya budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan komitmen terhadap organisasi.

Sebuah perusahaan bisa mencapai kinerja manajerial yang maksimal ketika budaya organisasinya berhasil diperkenalkan dan dicerna dengan baik di kalangan seluruh anggotanya. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk hubungan antarpegawai, menciptakan kenyamanan dalam bekerja, serta mempengaruhi proses kerja yang berjalan. Pada dasarnya, budaya organisasi tercipta dari pengalaman dan latar belakang setiap individu karyawan yang mereka bawa ke dalam lingkungan kerja. Faktor utama yang memengaruhi budaya ini adalah para pemimpin, eksekutif, dan manajer, karena mereka memiliki peran kunci dalam pengambilan keputusan strategis. Namun, tidak hanya pemimpin yang berpengaruh; karyawan juga memberikan dampak yang signifikan terhadap perkembangan budaya yang ada di perusahaan. Secara umum, budaya organisasi dapat dipahami sebagai serangkaian nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Dalam banyak hal, budaya organisasi dapat dianalogikan dengan kepribadian kolektif yang mencakup nilai-nilai, keyakinan, minat, pengalaman, asumsi, serta pola interaksi yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Uha (2013), budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diterapkan dan dijalankan oleh anggotanya, bukan hanya yang sekadar diharapkan terjadi. Lebih dari satu penelitian juga menggambarkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, seperti yang ditemukan dalam studi oleh (Rahmisyari, 2020), (Alsheikh et al., 2017), dan (Arjianto, 2017).

Motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah dua bagian yang saling terkait dan tidak bisa dipisahkan. Kinerja karyawan akan terhambat jika mereka tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan tugas mereka. Sebaliknya, apabila seorang pegawai memiliki motivasi tinggi, maka secara umum, kinerja mereka akan meningkat. Motivasi, pada dasarnya, berkaitan dengan pencapaian konsep diri, yang berarti bahwa seseorang akan merasa termotivasi ketika ia menjalani kehidupan yang sesuai dengan peran yang diinginkan, diperlakukan sesuai dengan tingkat penghargaan yang diinginkan, dan dihargai berdasarkan kemampuan serta kontribusinya.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan, yang berpengaruh langsung pada kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan, yang mencerminkan cara pemimpin mempengaruhi bawahannya, dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2014:42). Kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi perubahan dalam diri individu dan meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan, terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kinerja (Jeanette et al., 2015). Penelitian juga menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Pratama, 2016)(Mottoh & Dewi Lestari, 2015)(Widayanti et al., 2015)(Prabowo et al., 2015).

Kualitas kepemimpinan sering dianggap sebagai faktor utama keberhasilan atau kegagalan organisasi, baik di sektor bisnis maupun publik (Bass, 1990 dalam Menon, 2002). Pemimpin yang efektif harus mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (M. Thoha, 2012). Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya organisasi berpengaruh pada pencapaian tujuan (Yukl, 1989). Selain itu, komitmen organisasional, yang mencerminkan dukungan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, juga berhubungan erat dengan kinerja (Robbins, 2015: 111; Meyer & Allen, 2013). Karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung bekerja lebih keras dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Atmaja & Wildan, 2015)(Ghorbanhosseini, T., Sundari, S., & Pakpahan, 2013)(Ahmad, 2014).

## LANDASAN TEORI

### **Budaya Organisasi (X1)**

Robbins (2006: 721) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pengertian Bersama yang dianut oleh para anggota suatu organisasi yang menandai organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins (2016: 721) ada delapan indikator:

1. Inovasi (X1.1)
2. Pengambilan resiko (X1.2)
3. Perhatian terhadap detail (X1.3)
4. Orientasi hasil (X1.4)
5. Orientasi orang (X1.5)
6. Orientasi Tim (X1.6)
7. Keagresifan (X1.7)
8. Stabilitas (X1.8)

### **Motivasi Kerja (X2)**

Pamudji (2004: 127) mengungkapkan bahwa motif atau biasa disebut dalam bahasa asing, “*motive*” adalah suatu keperluan atau kemauan untuk mengarahkan atau mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu. Menurut Swatno, ada tujuh indikator (2013: 131):

1. Kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan. (X2.1)
2. Keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan. (X2.2)
3. Tanggung jawab (X2.3)
4. Kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik (X2.4)
5. Ketabahan dalam bekerja (X2.5)
6. Kejujuran dalam bekerja (X2.6)
7. Khawatir jika menghadapi kegagalan (X2.7)

### **Kepemimpinan transformasional (X3)**

Menurut Robbins dan Judge (2008:90), orang pemimpin transformasional adalah figur yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi mereka. Pemimpin jenis ini memiliki kekuatan pengaruh yang besar, yang mendorong para pengikutnya untuk berkomitmen pada tujuan organisasi dan mencapai hasil yang lebih besar dari yang biasanya diharapkan. Dengan visi yang jelas dan kemampuan untuk memotivasi, pemimpin transformasional tidak hanya memengaruhi tindakan pengikutnya, tetapi juga memengaruhi cara mereka berpikir, merasa, dan berperilaku, sehingga tercipta semangat kolektif yang kuat untuk kemajuan bersama. Menurut (Bass,1999:19) ada empat indikator :

1. Karisma (X3.1)
2. Motivasi Inspirasi (X3.2)
3. Stimulasi Intelektual (X3.3)
4. Kepedulian Pribadi (X3.4)

### **Komitmen organisasional (Z)**

Menurut Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah ukuran bagaimana karyawan memandang organisasi dan tujuannya. Adapun indikator menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008):

1. Kemauan Karyawan (Z1)
2. Kesetiaan Karyawan (Z2)
3. Kebanggaan Karyawan (Z3)

### **Kinerja karyawan (Y)**

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 378), kinerja (performance) secara umum merujuk pada apa yang dikerjakan oleh karyawan dan bagaimana mereka melaksanakan tugas tersebut. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain:

1. Jumlah hasil yang dicapai (Y.1)
2. Kualitas hasil yang diperoleh (Y.2)
3. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (Y.3)
4. Tingkat kehadiran atau absensi (Y.4)
5. Kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja (Y.5)

### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Menurut uraian dalam pendahuluan dan dasar teori yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi (X1), motivasi kerja (X2), dan kepemimpinan transformasional (X3) terhadap komitmen organisasional (Z) dan kinerja karyawan (Y) di PT Gunawan Fajar. Berdasarkan teori yang ada, peneliti mengembangkan beberapa hipotesis berikut:

**Hipotesis 1** : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Gunawan Fajar.

**Hipotesis 2** : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gunawan Fajar.

**Hipotesis 3** : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Gunawan Fajar.

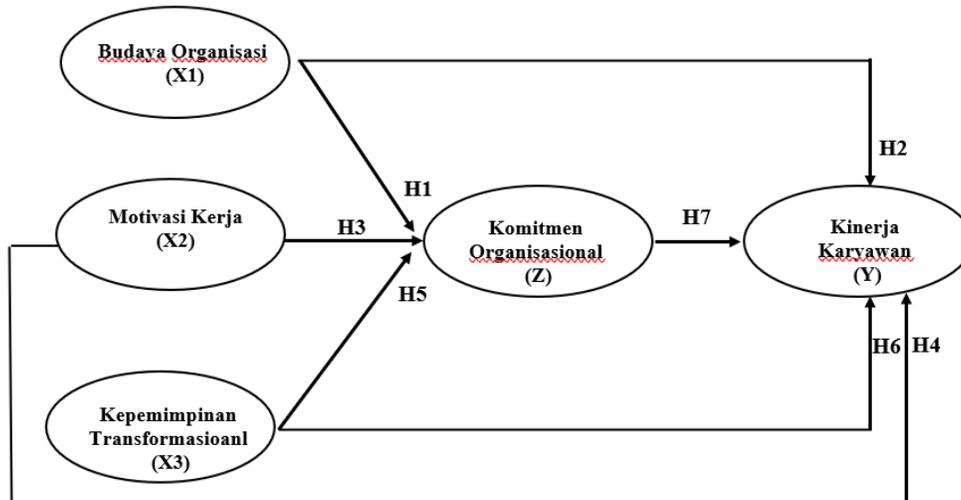
**Hipotesis 4** : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gunawan Fajar.

**Hipotesis 5** : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Gunawan Fajar.

**Hipotesis 6** : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gunawan Fajar.

**Hipotesis 7** : Komitmen organisasional karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Gunawan Fajar.

Model penelitian menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Dalam model ini, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional bertindak sebagai variabel bebas yang memengaruhi komitmen organisasi yang berperan sebagai variabel mediasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Berdasarkan pendahuluan dan landasan teori, digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1.2 Model Penelitian

### METODE PENELITIAN

Peneliti mengadopsi metode *explanatory* untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis yang diajukan. Populasi yang dijadikan subjek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dari PT. Gunawan Fajar yang masih bekerja aktif dengan jumlah 184 orang. Sedangkan sampel yang digunakan adalah menggunakan rumus slovin sebesar 65 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, metode survei dipilih karena kemampuannya untuk memperoleh data secara sistematis dan representatif dari sejumlah besar sampel, yang memungkinkan peneliti untuk menganalisis pola atau tren tertentu dalam populasi yang diteliti. Teknik ini juga mempermudah pengumpulan data dalam waktu yang relatif singkat dan dapat diterapkan pada berbagai jenis topik penelitian. Data dikumpulkan pada tanggal 24 Februari sampai 5 Maret 2022, di mana survei dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan yang terpilih sebagai sampel. Pertanyaan yang diajukan dalam survei ini bersifat konsisten (statis) dan telah distandarisasi, sehingga setiap responden menerima set pertanyaan yang sama tanpa perbedaan. Penilaian pada setiap pertanyaan menggunakan skala angka dari 1 hingga 5, yang memungkinkan peneliti untuk menilai tingkat respons secara lebih terukur. Untuk memastikan instrumen penelitian dapat mengukur variabel yang dimaksud dengan tepat, dilakukan uji validitas (Cooper, 1995). Proses pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak *Smart PLS 3.0*, yang memungkinkan analisis data yang kompleks dan mendalam. Validitas instrumen diuji dengan menghitung *korelasi Pearson* antara skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total, untuk memastikan kesesuaian dan konsistensi pengukuran. Sedangkan untuk menguji reliabilitas instrumen, digunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan nilai reliabilitas yang diterima adalah lebih besar dari 0,60, yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

PT Gunawan Fajar didirikan pada awal tahun 2011 dan berlokasi di Betro Sedati, Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan ini telah memproduksi dan menyuplai karung plastik serta mengalami perkembangan pesat dalam hal infrastruktur, teknologi, dan kualitas sumber daya manusia.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	<b>Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Percent (%)</b>
<b>Valid</b>	Laki – Laki	49	75.4
	Perempuan	16	24.6
	Total	65	100.0

**Sumber Data : Data Primer**

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 1, jumlah responden laki-laki tercatat sebanyak 49 orang, sementara responden perempuan berjumlah 16 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang mendominasi adalah laki-laki. Dominasi laki-laki dalam sampel ini dapat dijelaskan oleh sifat pekerjaan di organisasi, yang beroperasi di bidang manufaktur dan menyertakan aktivitas fisik yang cukup intensif. Pekerjaan di sektor manufaktur umumnya memerlukan kekuatan fisik yang lebih besar, yang membuatnya lebih cocok untuk dilakukan oleh laki-laki. Sementara itu, peran karyawan perempuan lebih banyak terfokus pada pekerjaan administratif, yang umumnya tidak memerlukan keterlibatan fisik yang signifikan. Dengan demikian, perbedaan ini mencerminkan karakteristik pekerjaan yang ada di perusahaan, di mana sebagian besar tugas berat cenderung dikerjakan oleh karyawan laki-laki, sementara pekerjaan yang lebih ringan dan berbasis keterampilan administratif lebih sering dijalankan oleh karyawan perempuan.

**Tabel 2.** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Akhir

<i>Pendidikan</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent (%)</i>
SMP	1	1.5
SMA	41	63.1
D1	1	1.5
D3	1	1.5
S1	19	29.2
S2	1	3.1
Total	65	100.0

Sumber Data: Data Primer

Di perusahaan ini, tingkat pendidikan yang paling dominan di antara karyawan adalah lulusan SMA. Hal ini disebabkan oleh sifat pekerjaan di perusahaan yang sebagian besar terfokus pada proses produksi, di mana persyaratan pendidikan yang diperlukan umumnya setara dengan tingkat pendidikan SMA. Mayoritas karyawan ditempatkan pada posisi yang memerlukan keterampilan operasional dan teknis yang lebih sesuai dengan latar belakang pendidikan tersebut.

Selanjutnya, dalam penelitian ini, penentuan responden dilakukan berdasarkan kategori usia, yang akan dipaparkan secara rinci dalam tabel berikut. Pembagian responden berdasarkan usia bertujuan untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai karakteristik demografis karyawan yang terlibat dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 3.** Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

	Usia	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Valid	< 20 Tahun	7	10.8
	21 – 30 Tahun	51	78.3
	31 – 35 Tahun	6	9.1
	>35 Tahun	1	1.5
	Total	65	100.0

Sumber Data : Data Primer

Berdasarkan informasi yang tercantum dalam Tabel 3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berumur di bawah 20 tahun, dengan jumlah mencapai 7 orang. Diikuti oleh kelompok usia 21 hingga 30 tahun yang merupakan kelompok terbanyak, yaitu sebanyak 51 responden. Selanjutnya, terdapat 6 responden yang berusia antara 31 hingga 35 tahun, dan 1 responden yang berusia di atas 35 tahun. Kelompok usia 21 hingga 30 tahun merupakan kategori usia yang paling banyak terlibat dalam penelitian ini, karena pada rentang usia tersebut individu berada dalam fase produktif, dengan kondisi fisik yang umumnya sehat dan kemampuan kerja yang optimal.

Peneliti juga menentukan responden berdasarkan masa kerja mereka di perusahaan. Data terkait masa kerja ini akan dipresentasikan lebih lanjut dalam tabel berikut, yang memberikan gambaran mengenai pengalaman kerja dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan sebagai berikut:

**Tabel 4.** Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Masa Kerja	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Valid	1 Tahun	11	16.8
	2 Tahun	12	18.5
	3 Tahun	14	21.5
	4 Tahun	16	24.6
	5 Tahun	12	18.5
Total		65	100.0

Sumber Data: Data Primer

Berdasarkan data yang tertera pada Tabel 4, dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, dengan jumlah mencapai 12 orang. Selanjutnya, terdapat 12 responden yang memiliki masa kerja 2 tahun, 14 responden dengan masa kerja 3 tahun, 16 responden dengan masa kerja 4 tahun, dan 12 responden lainnya memiliki masa kerja 5 tahun. Kelompok responden yang paling banyak berasal dari rentang masa kerja 4 tahun, yang mencakup sekitar 24,6% dari total responden.

**Uji Validitas**

Dalam penelitian ini, validitas diuji dengan cara mengkorelasikan setiap variabel dengan total skor variabel secara keseluruhan. Jika nilai korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,05, maka variabel tersebut dianggap valid. Validitas instrumen diuji menggunakan korelasi Pearson antara skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya. Hasil dari uji validitas untuk setiap indikator akan dipaparkan berikut ini, yang menunjukkan sejauh mana instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur. Hasil uji validitas untuk setiap indikator adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.** Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	Pearson Correlation	Sig	Keterangan
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	Inovasi (X1.1)	X1.1A	0,883	0,000	Valid
		X1.1B	0,830	0,000	Valid
		X1.1C	0,825	0,000	Valid
	Pengambilan Resiko (X1.2)	X1.2A	0,814	0,000	Valid
		X1.2B	0,892	0,000	Valid
		X1.2C	0,854	0,000	Valid
	Perhatian terhadap detail (X1.3)	X1.3A	0,813	0,000	Valid
		X1.3B	0,861	0,000	Valid
		X1.3C	0,730	0,000	Valid
	Orientasi hasil (X1.4)	X1.4A	0,750	0,000	Valid
		X1.4B	0,824	0,000	Valid
		X1.4C	0,876	0,000	Valid
	Orientasi orang (X1.5)	X1.5A	0,865	0,000	Valid
		X1.5B	0,868	0,000	Valid
		X1.5C	0,843	0,000	Valid
	Orientasi Tim (X1.6)	X1.6A	0,832	0,000	Valid
		X1.6B	0,854	0,000	Valid
		X1.6C	0,852	0,000	Valid
Keagresifan (X1.7)	X1.7A	0,804	0,000	Valid	
	X1.7B	0,855	0,000	Valid	
	X1.7C	0,821	0,000	Valid	
Stabilitas (X1.8)	X1.8A	0,832	0,000	Valid	
	X1.8B	0,871	0,000	Valid	
	X1.8C	0,817	0,000	Valid	
<b>Motivasi Kerja (X2)</b>	Kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan (X2.1)	X2.1A	0,884	0,000	Valid
		X2.1B	0,848	0,000	Valid
		X2.1C	0,866	0,000	Valid
	Keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan (X2.2)	X2.2A	0,861	0,000	Valid
		X2.B	0,885	0,000	Valid
		X2.C	0,834	0,000	Valid
		X2.3A	0,818	0,000	Valid

	Tanggung jawab (X2.3)	X2.3B	0,930	0,000	Valid	
		X2.3C	0,783	0,000	Valid	
	Kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik (X2.4)	X2.4A	0,794	0,000	Valid	
		X2.4B	0,877	0,000	Valid	
		X2.4C	0,865	0,000	Valid	
	Ketabahan dalam bekerja (X2.5)	X2.5A	0,831	0,000	Valid	
		X2.5B	0,806	0,000	Valid	
		X2.5C	0,844	0,000	Valid	
	Kejujuran dalam bekerja (X2.6)	X2.6A	0,830	0,000	Valid	
		X2.6B	0,837	0,000	Valid	
		X2.6C	0,602	0,000	Valid	
	Khawatir jika menghadapi kegagalan (X2.7)	X2.7A	0,574	0,000	Valid	
		X2.7B	0,793	0,000	Valid	
		X2.7C	0,824	0,000	Valid	
<b>Kepemimpinan transformasional (X3)</b>	Kharisma (X3.1)	X3.1A	0,306	0,001	Valid	
		X3.1B	0,293	0,001	Valid	
		X3.1C	0,507	0,000	Valid	
	Motifasi Inspiratif (X3.2)	X3.2A	0,661	0,000	Valid	
		X3.2B	0,801	0,000	Valid	
		X3.2C	0,864	0,000	Valid	
	Stimulasi Intelektual (X3.3)	X3.3A	0,726	0,000	Valid	
		X3.3B	0,801	0,000	Valid	
		X3.3C	0,777	0,000	Valid	
	<i>Individual Consederation</i> (X3.4)	X3.4A	0,898	0,000	Valid	
		X3.4B	0,901	0,000	Valid	
		X3.4C	0,852	0,000	Valid	
	<b>Komitmen organisasional (Z)</b>	Kemauan karyawan (Z1)	Z1A	0,714	0,000	Valid
			Z1B	0,730	0,000	Valid
			Z1C	0,821	0,000	Valid
Kesetiaan karyawan (Z2)		Z2A	0,843	0,000	Valid	
		Z2B	0,827	0,000	Valid	
		Z2C	0,620	0,000	Valid	
Kebanggaan karyawan (Z3)		Z3A	0,735	0,000	Valid	
		Z3B	0,864	0,000	Valid	
		Z3C	0,762	0,000	Valid	
<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	Kuantitas dari hasil (Y.1)	Y1A	0,842	0,000	Valid	
		Y1B	0,779	0,000	Valid	

	Y1C	0,795	0,000	Valid
Kualitas dari hasil (Y.2)	Y2A	0,820	0,000	Valid
	Y2B	0,881	0,000	Valid
	Y2C	0,764	0,000	Valid
Ketepatan waktu dari hasil (Y.3)	Y3A	0,846	0,000	Valid
	Y3B	0,870	0,000	Valid
	Y3C	0,833	0,000	Valid
Kehadiran atau absensi (Y.4)	Y4A	0,793	0,000	Valid
	Y4B	0,811	0,000	Valid
	Y4C	0,812	0,000	Valid
Kemampuan bekerja sama (Y.5)	Y5A	0,880	0,000	Valid
	Y5B	0,906	0,000	Valid
	Y5C	0,829	0,000	Valid

Sumber: Data diolah dengan SPSS

Berdasarkan Tabel 5 mengenai uji validitas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk setiap item variabel lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan dalam instrumen penelitian ini memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel yang diukur, sehingga dapat dianggap valid. Nilai signifikansi yang lebih rendah dari 0,05 mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dengan baik mengukur aspek yang dimaksud dan memenuhi kriteria validitas yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut. Diketahui bahwa setiap variabel item pertanyaan dikatakan valid jika korelasi dengan nilai signifikan dibawah 0,05 atau signifikan 5 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa Setiap item pertanyaan pada variabel dalam penelitian ini dapat menggambarkan maksud dari masing-masing indikator variabel tersebut.

(Rahmisyari, 2020)

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas akan memberikan hasil yang memadai jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Berikut ini adalah hasil nilai *Cronbach's Alpha* yang tercatat dalam output:

**Tabel 6.** *Reliability*

Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	24	0,955	Reliabel
<b>Motivasi Kerja (X2)</b>	21	0,930	Reliabel
<b>Kepemimpinan Transformational (X3)</b>	12	0,887	Reliabel
<b>Komitmen Organisasional (Z)</b>	9	0,831	Reliabel
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	15	0,920	Reliabel

Sumber : Data Sekunder Berdasarkan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.12, terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap indikator variabel lebih besar dari 0,6, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Dengan kata lain, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap konsisten dan dapat diandalkan untuk mengukur fenomena yang sama, meskipun diterapkan di situasi atau tempat lain.

Reliabilitas yang tinggi ini mengindikasikan bahwa hasil yang diperoleh dari penggunaan kuesioner tersebut akan tetap stabil dan akurat jika digunakan untuk penelitian serupa di masa depan atau di lokasi yang berbeda. Hal ini penting untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dapat memberikan data yang valid dan dapat dipercaya.

**Uji Hipotesis**

Hasil data hipotesis pada Tabel 7. *Algorithm Bootstrapping report* di bawah ini:

**Tabel 7. Algorithm Bootstrapping report**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STER)	T Statistics ( O/STERR )	Keterangan
<b>Budaya Organisasi (X1) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.196454	0.200062	0.01939	0.01939	10.131711	Signifikan
<b>Budaya Organisasi (X1) -&gt; Komitmen Organisasional (Z)</b>	0.268691	0.264792	0.024898	0.024898	10.791779	Signifikan
<b>Motivasi Kerja (X2) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.036647	0.03565	0.024911	0.024911	1.471085	Tidak Signifikan
<b>Motivasi Kerja (X2) -&gt; Komitmen Organisasional (Z)</b>	0.34031	0.337471	0.030709	0.030709	11.081673	Signifikan
<b>Kepemimpinan Transformational (X3) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.427273	0.426002	0.027406	0.027406	15.590602	Signifikan
<b>Kepemimpinan Transformational (X3) -&gt; Komitmen Organisasional (Z)</b>	0.11786	0.121662	0.030765	0.030765	3.830971	Signifikan
<b>Komitmen Organisasional (Z) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.056206	0.054547	0.025355	0.025355	2.216771	Signifikan

Sumber : Data Sekunder Berdasarkan PLS 3.0

*Path Coefficient* menunjukkan signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian.

## Pembahasan

### Budaya organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Gunawan Fajar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang terdapat dalam Tabel 7 pada laporan *Algorithm Bootstrapping*, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional menunjukkan Koefisien terstandarisasi yang diperoleh sebesar 0,196554, dengan nilai t-Statistik mencapai 10,213171, yang lebih tinggi dari nilai t-tabel yang sebesar 1,96. Ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. Gunawan Fajar. Berdasarkan hasil yang sudah diteliti, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi dapat diterima dan didukung oleh hasil analisis statistik ini. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya mempengaruhi, tetapi juga memiliki dampak yang kuat terhadap bagaimana karyawan terikat dan berkomitmen terhadap tujuan serta nilai-nilai perusahaan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ghorbanhosseini, 2013) (Atmaja, 2015) dan (Alvi, 2015) yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dengan komitmen organisasi. Artinya, semakin meningkat budaya organisasi, akan terwujud komitmen organisasi yang lebih tinggi. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional hal ini dipengaruhi oleh kemungkinan beberapa faktor. Diantaranya proses rekrutmen karyawan yang masuk untuk pertama kali dilakukan adalah penanaman budaya organisasi perusahaan. Sehingga karyawan tidak hanya fokus terhadap pekerjaan namun juga memiliki pola pikir terhadap budaya organisasi yang sama sehingga meningkatkan komitmen organisasional.

### Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gunawan Fajar.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang tercantum pada Tabel 7 melalui *algorithm Bootstrapping*, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien terstandarisasi sebesar 0,268691 dan t-Statistik sebesar 10,791770, yang jauh melebihi nilai t-tabel sebesar 1,96. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Gunawan Fajar. Dengan demikian, hipotesis yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dapat diterima. Temuan ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan mendukung dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, meningkatkan produktivitas, serta berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan, sehingga hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rahmisyari, 2020), (Alsheikh et al., 2017) dan (Arjianto, 2017). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara simultan atau parsial variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan dan positif. Rekrutmen awal pada perusahaan yang mengharuskan karyawan memahami arti dari sebuah budaya organisasi perusahaan sehingga tertanam dalam pola pikir karyawan hal ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu di PT. Gunawan Fajar dengan masa kerja diatas 3 tahun dengan pola pikir budaya organisasi yang lebih tinggi sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

### Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional PT. Gunawan Fajar.

Hasil uji hipotesis yang terdapat dalam Tabel 7 *Algorithm Bootstrapping* menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien (*standardized coefficient*) sebesar 0,34031 dan t-Statistik sebesar 11,081673 yang lebih besar dari t-tabel

(1,96). Oleh karena itu, hipotesis bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dapat diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan (Syamsu & Syam, 2021) dan (Al-Madi et al., 2017). Semua komponen motivasi kerja mempengaruhi komitmen organisasi dan terdapat terdapat hubungan langsung. Pamudji (2004: 127) menjelaskan motif yang dalam bahasa asing disebut "*motive*," merujuk pada sesuatu seperti kebutuhan atau keinginan yang mendorong atau memengaruhi individu untuk melakukan suatu tindakan. Perusahaan memerlukan pengambilan beberapa tindakan agar motivasi kerja terlaksana dan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Beberapa hal tersebut diantaranya perusahaan memberikan imbalan kepada setiap karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan berusaha menghasilkan kualitas kerja yang baik dibandingkan dengan rekan kerjanya.

### **Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Gunawan Fajar**

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada Tabel 7 melalui *algoritma Bootstrapping*, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien terstandarisasi sebesar 0,036647 dengan t-Statistik sebesar 1,471085, yang lebih rendah daripada nilai t-tabel yang sebesar 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik, karena nilai t-Statistik yang diperoleh lebih kecil dari ambang batas yang diperlukan untuk mendukung hipotesis. Dengan kata lain, meskipun ada nilai koefisien positif, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini tidak cukup kuat atau signifikan untuk diterima sebagai bukti yang mendukung hubungan tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengaruhnya tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak.

Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Augustinus & Halim, 2021), (Dodik Jatmika, 2021), (Ofelia Rosbencu et al., 2016). Motivasi kerja berpengaruh signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan tingkat individu dan kelompok di organisasi mereka. Moh. As'ad (2004: 45) menjabarkan bahwa motif sering kali dipahami sebagai suatu bentuk dorongan atau pendorong yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Dorongan ini mencakup baik aspek fisik maupun psikologis, yang menjadi sumber energi untuk melakukan suatu tindakan. Dengan demikian, motif bisa dianggap sebagai kekuatan pendorong yang memotivasi individu untuk berperilaku dengan cara tertentu, di mana setiap tindakan yang dilakukan memiliki tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa tidak adanya motivasi kerja dalam organisasi akan menyebabkan tidak maksimalnya kinerja karyawan. Hal ini kemungkinan dipengaruhi beberapa faktor diantaranya masa kerja diatas 3 tahun yang mendominasi dan tingkat turn over yang tinggi.

### **Kepemimpinan Transformational dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional PT Gunawan Fajar**

Hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 5.13 melalui *algoritma Bootstrapping* mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien terstandarisasi sebesar 0,427273 dan t-Statistik mencapai 15,590602, yang jelas lebih tinggi dari nilai t-tabel (1,96). Berdasarkan hasil ini, hipotesis yang

mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dapat diterima.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (123, 2021; Jeanette et al., 2015) (Jain, 2015) (Jawad Muhammad et al, 2012) (Lusita, 2016) (Ayranci, 2017) dan (Al Zefeiti, 2017), yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasional. Pemimpin transformasional dikenal memiliki perhatian yang mendalam terhadap pengikut mereka, bahkan memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang mereka berikan. Perilaku kepemimpinan yang demikian mampu membangun komitmen afektif, karena pemimpin memenuhi kebutuhan sosial-emosional seperti rasa dihargai, persetujuan, dan rasa memiliki (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi, mendorong karyawan untuk berkomitmen secara emosional terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Hal ini dikarenakan leader setiap divisi adalah karyawan lama yang diangkat atau di promosikan. Sehingga pemimpin secara tidak langsung menggambarkan komitmen organisasional yang tinggi diikuti oleh karyawan.

### **Kepemimpinan Transformational terhadap kinerja karyawan PT. Gunawan Fajar**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang terdapat pada Tabel 5.13 menggunakan *algoritma Bootstrapping*, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien terstandarisasi sebesar 0,111786 dan t-Statistik sebesar 3,83009711, yang jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,96). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Hasil yang diperoleh sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008, hal. 90), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi pengikutnya agar mengutamakan prioritas organisasi di atas kepentingan pribadi mereka. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya, memotivasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan yang mampu memotivasi dan membangkitkan semangat pengikut untuk berusaha lebih keras, baik secara individu maupun dalam kerangka tujuan bersama organisasi, terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.

Hasil mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan hasil mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratama, 2016) (Mottoh & Dewi Lestari, 2015) dan (Rahmisyari, 2020). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara bersamaan. Pengaruh ini dikarenakan pemimpin mendengarkan kesulitan dan keluhan yang karyawan alami. Sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam melakukan pekerjaan.

### **Komitmen Organisasional karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Gunawan Fajar**

Hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan pada Tabel 5.13 menggunakan *algoritma Bootstrapping* menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari koefisien terstandarisasi sebesar 0,056020600 dan t-Statistik yang mencapai 2,2116770, yang lebih besar dari nilai t-tabel yang sebesar 1,96. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen seorang karyawan terhadap organisasi, semakin besar pula kemungkinan karyawan tersebut untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dan memiliki

rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Hal ini mendukung pandangan bahwa komitmen organisasional berfungsi sebagai pendorong penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja individu dalam organisasi.

Hasil mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hidayah, 2018) (Akhtar, 2020) dan (Ahmad et al,2014) . Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sudut pandang karyawan, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berpengaruh pada kemajuan karir kinerja karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan tidak ingin mengecewakan atasan dengan melanggar ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Sehingga selama bekerja, karyawan menghasilkan pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian pendahuluan, tujuan penelitian, serta tinjauan teori yang mendasari penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Gunawan Fajar. Semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan Hasil ini memberikan dukungan empiris terhadap teori yang diajukan oleh Robbins (2006), yang menekankan pentingnya budaya dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan temuan-temuan oleh (Ghorbanhosseini, 2013) (Atmaja, 2015) dan (Alvi, 2015) yang masing-masing menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gunawan Fajar. Budaya yang kuat membantu karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kinerja mereka dalam jangka panjang. Rekrutmen yang menekankan pada pemahaman budaya organisasi di awal masuk bekerja menjadi salah satu faktor yang mendukung hal ini. Penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett, serta hasil riset sebelumnya yang dilakukan oleh (Rahmisyari, 2020), (Alsheikh et al., 2017) dan (Arjianto, 2017).
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional PT. Gunawan Fajar. Pemberian imbalan yang sesuai dengan kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk berkomitmen lebih tinggi terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan-temuan dalam studi yang dilakukan oleh dilakukan (Syamsu & Syam, 2021) dan (Al-Madi et al., 2017)
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Gunawan Fajar. Faktor lain, seperti pengalaman kerja yang lebih lama dan tingkat turn over yang tinggi, mungkin mempengaruhi hasil ini. Temuan ini tidak sesuai dengan teori yang diusung oleh Moh. As'ad (2004) dan tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Augustinus & Halim, 2021), (Dodik Jatmika, 2021), (Ofelia Rosbencu et al., 2016)
5. Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional PT Gunawan Fajar. Pemimpin yang peduli dengan pengikutnya dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil ini mendukung temuan-

temuan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Jeanette et al., 2015) (Jain, 2015) (Jawad Muhammad et al, 2012) (Lusita, 2016) (Ayranci, 2017) dan (Al Zefeiti, 2017).

6. Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gunawan Fajar. Pemimpin yang mampu mendengarkan dan memberi dukungan kepada karyawan dapat meningkatkan kerjasama dan kinerja mereka. Temuan ini menguatkan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), serta mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratama, 2016) (Mottoh & Dewi Lestari, 2015) dan (Rahmisyari, 2020)
7. Komitmen Organisasional karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Gunawan Fajar. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih baik dan berusaha untuk tidak mengecewakan atasan atau melanggar aturan yang ada, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hidayah, 2018) (Akhtar, 2020) dan (Ahmad et al,2014).

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, W. S. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(2), 159–170.
- Al-Madi, F., Asal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *International Journal of Advanced Research*, 7(9), 134–145. [https://www.researchgate.net/publication/317344795\\_The\\_Impact\\_of\\_Employee\\_Motivation\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/317344795_The_Impact_of_Employee_Motivation_on_Organizational_Commitment)
- Alsheikh, G. A. A., Alnawafleh, E. A. T., Halim, M. S. B. A., & Tambi, A. M. B. A. (2017). *The impact of human resource management practices, organizational culture, motivation and knowledge management on job performance with leadership style as moderating variable in the Jordanian Commercial Banks Sector*. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 477–488. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2017.06.48>
- Alvi, A. Z., & Taharudin, T. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Harmoni Panca Utama Site MGA Murung Raya Kalimantan Tengah). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 12(3), 1. <https://doi.org/10.20527/jbp.v12i3.17980>
- Akhtar, . P.ZSultan. (2020). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Pengaruh Sasaran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali , Indonesia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali. 21(2017), 1993–2020.*
- Arjianto, A. (2017). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bni Tbk Unit Sentra Kredit Kecil Melawai Raya. *Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 2(4), 554. <https://doi.org/10.32493/jism.v2i4.26655>
- Atmaja, R. P., & Wildan, M. A. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pariwisata 4.0 di Madura. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 28(1), 69. <https://jurnalpariwisata.stptrisakti.ac.id/index.php/JIP/article/view/1647>
- Augustinus, D. C., & Halim, C. F. (2021). The Effect Of Motivation Towards Employee Performance For Café Workers In Medan. *Journal of Accounting & Management Innovation*, 5(1), 44–56. <https://ejournal-medan.uph.edu/index.php/jam/article/view/439>
- Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision
- Dodik Jatmika, V. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 04(07). <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i7-16>
- Ghorbanhosseini , T., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen

- Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Teguh Setiadi Sri Sundari Marisi Pakpahan. *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)*, 3(1), 16–25.
- Hasibuan, Malayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Hidayah, L. (2018). Review: Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan. *Farmaka*, 17(1), 144–150. <http://asq.org/learn-about-quality/learn-about->
- Ivancevich, John M., et al., 2014. *Organizational Behavior and Management*. 10th Edition. New York: McGraw-Hill Education
- Jeanette, I., Khamdari, E., & Susilowati, F. (2015). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Konstruksi. *Orbith*, 16(1), 27–34. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/orbith/article/view/2065/106893>
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- M.Thoha (2012) Kajian Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Metro. *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam*, 16(2), 48–56. <https://doi.org/10.24042/tps.v16i2.7715>
- Mottoh, & Dewi Lestari. (2015). Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esa Garda Pratama Jakarta Selatan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(3), 205–218. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i3.3998>
- Ofelia Rosbencu, J., Defitri, S. Y., Yeni, A., Sriyanti, E., & Nurhayati, N. (2016). Jurnal Manajemen , Bisnis dan Organisasi ( JUMBO ). *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 7(2), 327–333. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>
- Pamudji, S. 2004. *MSDM Di Indonesia*. Jakarta: Bumi. Aksara
- Prabowo, G. P., Jatmika, D., Hariyono, T., Jahri, M., & Sampurnawati. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Skpd Kamtrantib Pada Satpol Pp Dan Damkar Provinsi Kalimantan Selatan. *IJBEM: Indonesian Journal of Business Economics and Management*, 1, 20–30. <https://journal.irpi.or.id/index.php/ijbem/index>
- Pratama, A. (2016). Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT . BPR Perbaungan Hombar Makmur. *Journal of Management Science ( JMAS )*, 2(1), 1–6.
- Rahmisyari. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja. In *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* (Vol. 9, Issue 4, pp. 1268–1276). <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1796>
- Robbins, Stephen, 2006, “Perilaku Organisasi”, Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior* Edisi. 12. Salemba Empat. Jakarta
- Syamsu, N., & Syam, J. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Organizational Commitment. *Jurnal Economic Resource*, 4(2). <https://doi.org/10.57178/jer.v4i2.394>
- Uha, Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan kinerja*, jakarta: Kencana, 2013
- Widayanti, H., Firman, A., & Sultan, M. S. (2015). Pengaruh Kompetensi, Penempatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 5(1), 1–13.
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.