



ISSN XXXX-XXXX  
(media online)  
profiliam-indonesia.org

---

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Iklim Organisasi Pada Pt. Mutiara Agam

---

Nurul Izzati<sup>1</sup>, Alfa Yontaufik<sup>2</sup>

Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

Universitas Negeri Padang, Indonesia

[nurulizzati543518@gmail.com](mailto:nurulizzati543518@gmail.com) , [yontaufikalfa@gmail.com](mailto:yontaufikalfa@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap iklim organisasi serta kinerja karyawan, termasuk peran mediasi iklim organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi, dengan nilai t-statistic masing-masing 6,262 dan 20,235 serta p-value 0,000. Selain itu, kepemimpinan transformasional (t-statistic 2,170; p-value 0,030) dan motivasi kerja (t-statistic 6,382; p-value 0,000) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, iklim organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (t-statistic 0,072; p-value 0,941), serta tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistic dan p-value yang masing-masing tidak signifikan (0,070 dan 0,072). Penelitian ini mendukung teori dan temuan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memainkan peran penting dalam membangun iklim organisasi yang positif dan mendorong kinerja karyawan. Namun, peran iklim organisasi sebagai mediator dalam hubungan tersebut tidak terbukti signifikan. Hasil ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan pengelolaan motivasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

**Keywords :** *Kepemimpinan Transformasional , Motivasi, Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan*

### Abstract

*This study aims to examine the influence of transformational leadership and work motivation on organizational climate and employee performance, including the mediating role of organizational climate. The results showed that transformational leadership and work motivation have a positive and significant effect on organizational climate, with t-statistic values of 6.262 and 20.235, respectively, and a p-value of 0.000. In addition, transformational leadership (t-statistic 2.170; p-value 0.030) and work motivation (t-statistic 6.382; p-value 0.000) also have a positive and significant effect on employee performance. On the other hand, organizational climate does not have a significant effect on employee performance (t-statistic 0.072; p-value 0.941), and does not mediate the relationship between transformational leadership*

*and work motivation on employee performance, as indicated by the t-statistic and p-value values which are not significant (0.070 and 0.072, respectively).*

*This study supports previous theories and findings that transformational leadership and work motivation play an important role in building a positive organizational climate and driving employee performance. However, the role of organizational climate as a mediator in the relationship was not proven to be significant. These results provide important implications for the development of leadership strategies and motivation management to improve organizational effectiveness.*

**Keywords :** *Transformational Leadership, Motivation, Organizational Climate and Employee Performance*

---

## 1. Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan indikator utama yang mencerminkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada interaksi berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim organisasi telah diidentifikasi sebagai elemen penting yang dapat meningkatkan atau bahkan menghambat kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif semakin ditekankan, terutama di era globalisasi dan digitalisasi yang penuh tantangan.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang banyak diadopsi oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional dikenal karena kemampuannya dalam menciptakan visi yang jelas, memberikan inspirasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan para pengikutnya. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Studi yang dilakukan oleh Junaedi et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi iklim organisasi.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja juga merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi dasar bagi individu untuk bertindak dan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Ryan dan Deci (2000) dalam teorinya tentang motivasi self-determination menyatakan bahwa motivasi intrinsik berasal dari dalam individu, seperti keinginan untuk belajar atau berkembang, sementara motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti penghargaan atau pengakuan. Penelitian oleh Prayudi (2020) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan produktivitas karyawan di berbagai sektor.

Namun, hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja tidak berdiri sendiri. Faktor lain, seperti iklim organisasi, sering kali menjadi penghubung yang memperkuat efek dari kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Iklim organisasi merujuk pada persepsi kolektif karyawan mengenai lingkungan kerja,

termasuk aspek komunikasi, dukungan, serta struktur kerja. Menurut Schneider et al. (2013), iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan, keamanan, dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Penelitian oleh Fatimah et al. (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan kinerja jika didukung oleh iklim organisasi yang kondusif.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi karyawan agar dapat melampaui target yang ditetapkan. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama, yaitu idealized influence (pemimpin sebagai panutan), inspirational motivation (kemampuan memberikan visi yang jelas), intellectual stimulation (mendorong inovasi), dan individualized consideration (perhatian personal terhadap bawahan). Pemimpin transformasional menciptakan perubahan positif dengan memberdayakan karyawan untuk berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi. Studi oleh Junaedi et al. (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama melalui peran mediasi iklim organisasi.

Motivasi kerja juga menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan kinerja karyawan. Berdasarkan teori Self-Determination oleh Ryan dan Deci (2000), motivasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik mengacu pada dorongan internal yang mendorong individu untuk bekerja, seperti kepuasan pribadi atau keinginan untuk berkembang. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik berkaitan dengan faktor eksternal, seperti penghargaan finansial atau pengakuan. Penelitian Prayudi (2020) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung lebih produktif. Namun, efek motivasi terhadap kinerja sering kali dipengaruhi oleh faktor lain, seperti lingkungan kerja yang mendukung.

Iklim organisasi adalah persepsi kolektif karyawan terhadap lingkungan kerja, termasuk komunikasi, kejelasan tujuan, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Menurut Schneider et al. (2013), iklim organisasi yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Penelitian Fatimah et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja karyawan bila didukung oleh iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja.

Kinerja karyawan sendiri adalah hasil kerja yang dicapai sesuai dengan peran dan tanggung jawab individu dalam organisasi. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kombinasi kemampuan individu, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, kinerja yang optimal membutuhkan interaksi yang sinergis antara faktor individu, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan telah dibuktikan dalam berbagai penelitian. Misalnya, Junaedi et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan melalui peran mediasi iklim organisasi. Selain itu, motivasi kerja yang

tinggi dapat memperkuat hubungan ini, terutama ketika karyawan merasa didukung oleh lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian, iklim organisasi berperan penting dalam menciptakan keterkaitan yang lebih kuat antara kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini, kajian literatur digunakan untuk membangun kerangka teoritis yang mengintegrasikan pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan memahami hubungan antarvariabel ini, organisasi dapat mengidentifikasi strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Kajian ini juga berkontribusi pada literatur akademik dengan memberikan wawasan baru mengenai peran mediasi iklim organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Pada organisasi seperti PT. Mutiara Agam, yang beroperasi di industri yang dinamis, penting untuk menciptakan sinergi antara kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan iklim organisasi. Sebagai perusahaan yang terus berkembang, PT. Mutiara Agam menghadapi tantangan dalam menjaga kinerja karyawannya di tengah tuntutan pasar yang semakin kompetitif. Dengan memperkuat gaya kepemimpinan transformasional dan menciptakan iklim organisasi yang mendukung, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan relevansi hubungan ini dalam berbagai konteks organisasi, tetapi masih terdapat kekosongan dalam memahami bagaimana iklim organisasi berperan sebagai mediasi di sektor tertentu, termasuk pada PT. Mutiara Agam. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menjawab pertanyaan mengenai seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan ketika melibatkan peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi iklim organisasi pada PT. Mutiara Agam. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat kerangka konseptual yang sudah ada, sekaligus memberikan wawasan praktis bagi manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Melalui hasil penelitian ini, diharapkan dapat dirumuskan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dengan memanfaatkan pendekatan kepemimpinan transformasional dan pengelolaan iklim organisasi yang kondusif. Temuan ini juga dapat memberikan nilai tambah bagi PT. Mutiara Agam dalam menghadapi tantangan bisnis di masa depan.

## 2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih

karena memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antar variabel secara sistematis dan terstruktur.

## 1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini bersifat eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan motivasi), variabel mediasi (iklim organisasi), dan variabel terikat (kinerja karyawan). Penelitian ini juga bersifat cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi yang sedang terjadi di PT. Mutiara Agam.

## 2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Mutiara Agam, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor industri tertentu. Subjek penelitian adalah karyawan tetap perusahaan tersebut, yang berjumlah sekitar 200 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah **proportional random sampling**, untuk memastikan setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden.

## 3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Mutiara Agam. Berdasarkan metode Slovin, ukuran sampel dihitung dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin of error 5%. Dengan demikian, jumlah sampel yang diambil adalah sekitar 100 responden.

## 4. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian. Kuesioner terdiri dari beberapa bagian:

- **Kepemimpinan Transformasional:** Diukur dengan menggunakan empat dimensi Bass dan Avolio (1994), yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.
- **Motivasi Kerja:** Menggunakan indikator dari teori Self-Determination oleh Ryan dan Deci (2000), yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.
- **Iklim Organisasi:** Diukur dengan indikator dari Schneider et al. (2013), meliputi komunikasi, dukungan, dan kejelasan tujuan.
- **Kinerja Karyawan:** Menggunakan indikator dari Robbins dan Judge (2017), seperti kualitas kerja, produktivitas, dan tanggung jawab.

## 5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap:

1. **Uji Validitas dan Reliabilitas:** Untuk memastikan bahwa instrumen penelitian layak digunakan. Validitas diuji dengan teknik korelasi Pearson, sedangkan reliabilitas diuji dengan Cronbach's Alpha.

2. **Uji Asumsi Klasik:** Meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi syarat.
3. **Analisis Jalur (Path Analysis):** Digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel bebas, mediasi, dan terikat.

## 6. Model Penelitian

Model penelitian ini terdiri dari tiga variabel utama:

- **Variabel Bebas (X):** Kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2).
- **Variabel Mediasi (Z):** Iklim organisasi.
- **Variabel Terikat (Y):** Kinerja karyawan.

Hubungan antar variabel dianalisis menggunakan SmartPLS mempermudah penghitungan dan interpretasi hasil.

## 7. Hipotesis Penelitian

1. **H1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.
2. **H2:** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.
3. **H3:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. **H4:** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. **H5:** Iklim organisasi tidak pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. **H6:** Iklim organisasi tidak mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
7. **H7:** Iklim organisasi tidak mediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

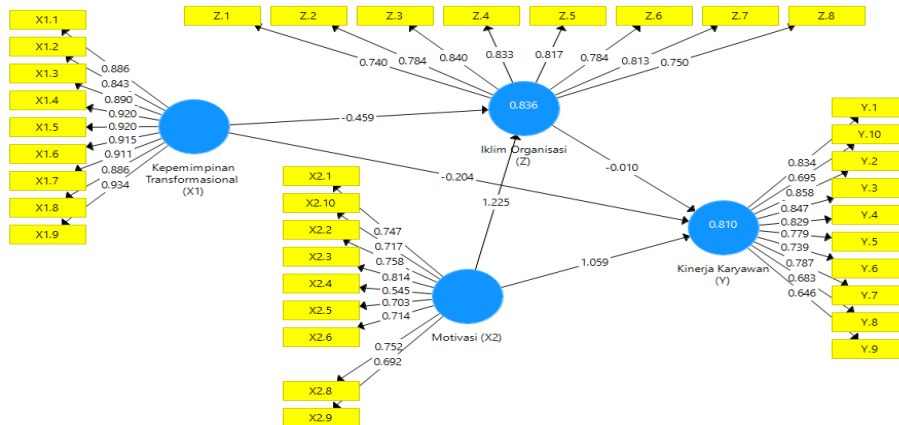
Hipotesis ini mencakup pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam penelitian, serta peran mediasi iklim organisasi dalam hubungan tersebut. Jika ada tambahan atau penyesuaian yang diperlukan, silakan beri tahu!

## 2. Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil Pengujian *Outer Model (Structural Model)*

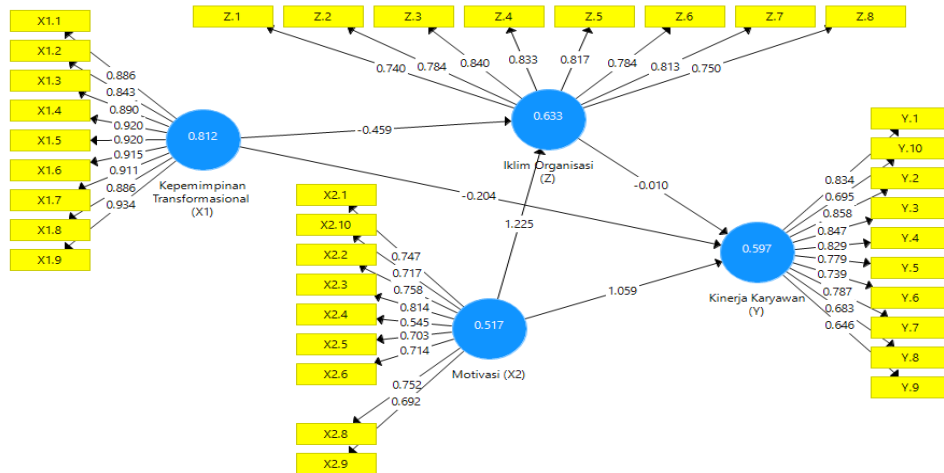
#### Validity Test

Indikator dinyatakan valid jika memiliki faktor pemuatan di atas 0,5 untuk membangun tujuan. Berikut adalah diagram *loading factor* setelah dieliminasi untuk masing-masing indikator dalam model penelitian :



Gambar 1 : Outer Loadings

Metode lain untuk melihat validitas diskriminan adalah dengan melihat akar kuadrat dari nilai rata-rata varians diekstraksi (AVE). Disarankan nilainya di atas 0,5. Berikut ini adalah nilai AVE dalam penelitian ini :



Gambar 2 : Average Variance Extracted (AVE)

Tabel.1 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,812
Motivasi (X2)	0,517
Iklim Organisasi (Z)	0,633
Kinerja Karyawan (Y)	0,597

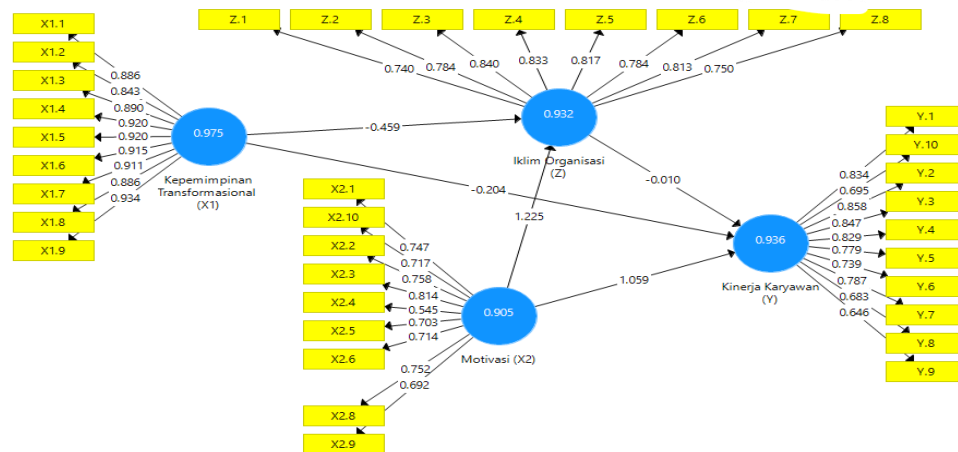
Sumber: Hasil Uji Outer Model

Berdasarkan Gambar dan Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk

atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average VarianceExtracted* (AVE) di atas 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

## 2. Uji Realibilitas

Konstrak dinyatakan reliabel jika *composite reliability* mempunyai nilai >0,7, maka konstrak dinyatakan reliabel. Hasil output SmartPLS untuk nilai *composite reliability* dapat ditunjukkan pada gambar dan tabel berikut :



Gambar : Composiet Reliability

Tabel.2  
Composie Reliability

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,975
Motivasi (X2)	0,905
Iklim Organisasi (Z)	0,932
Kinerja Karyawan (Y)	0,936

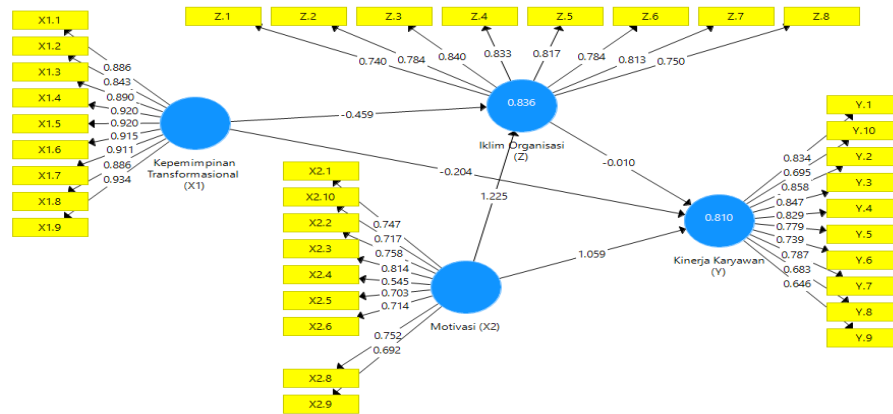
Sumber :Hasil Olahan SmartPLS,2024

Dari asil output SmartPLS pada Tabel 3 menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstrak berada diatas nilai 0,70. Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstrak memilki realibilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah dinyatakan.

## 3. Pengujian Inner Model (*Structural Model*)



Analisis Variant ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada gambar dan Tabel 3 berikut :



Gambar : Evaluasi Nilai  $R^2$

Tabel. 3  
Evaluasi Nilai  $R^2$

**R Square**

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Iklim Organisasi (Z)	0.836	0.832
Kinerja Karyawan (Y)	0.810	0.804

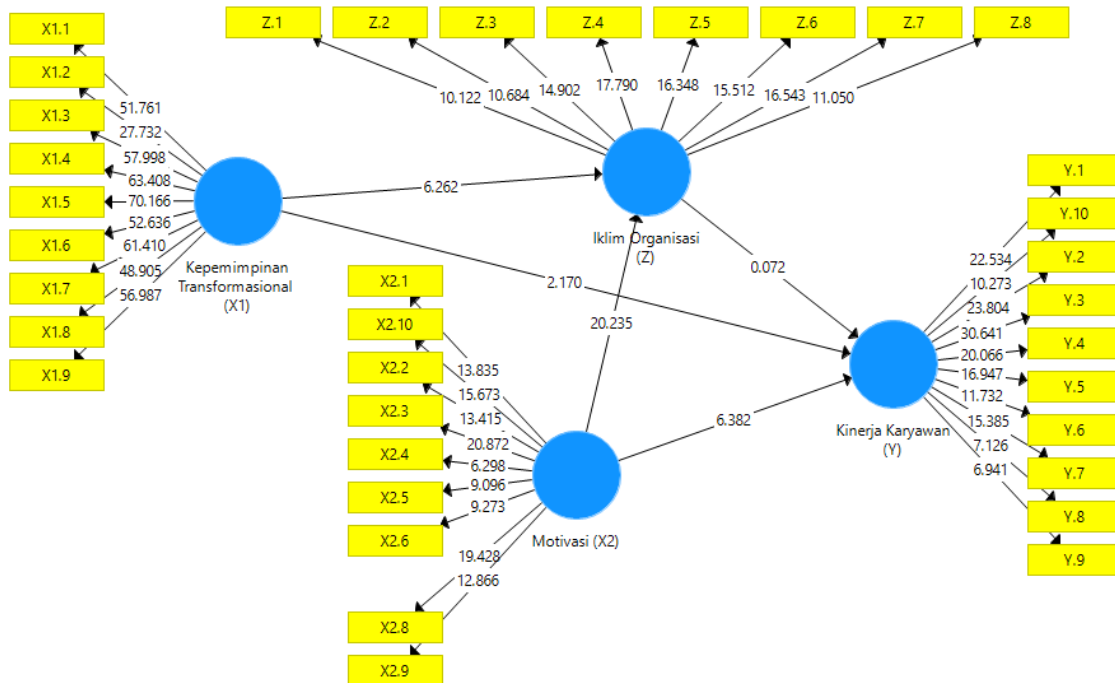
Sumber: Hasil Uji Inner Model

Pada Tabel 4.3, terlihat nilai  $R$ -Square konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0.810 atau sebesar 81% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk konstruk Kinerja Karyawan dari konstruk Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Iklim Organisasi atau merupakan pengaruh secara simultan konstruk Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. terlihat juga nilai  $R$ -Square konstruk Iklim Organisasi sebesar 0.836 atau sebesar 83% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk Peluang dari konstruk Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi atau merupakan pengaruh secara simultan konstruk Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Iklim Organisasi.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian

ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t- hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t- hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ho ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung>t-tabel1,96 pada alpha5%,makaHaditerima.



Tabel. 4

### Result For Inner Weights

#### Path Coefficients

	Original Sample...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ...	P Values
Iklim Organisasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.010	-0.016	0.138	0.072	0.943
Kepemimpinan Transformatif (X1) -> Iklim Organisasi (Z)	-0.459	-0.466	0.073	6.262	0.000
Kepemimpinan Transformatif (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.204	-0.212	0.094	2.170	0.030
Motivasi (X2) -> Iklim Organisasi (Z)	1.225	1.228	0.061	20.235	0.000
Motivasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	1.059	1.070	0.166	6.382	0.000

Total Indirect Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Fc
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ...	P Values		
Iklim Organisasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.000	-0.000	0.000				
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Iklim Organisasi (Z)		-0.000	0.000				
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.005	0.010	0.066	0.070	0.945		
Motivasi (X2) -> Iklim Organisasi (Z)							
Motivasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.012	-0.021	0.170	0.072	0.943		

Sumber: Hasil Uji Inner Model

Berdasarkan hasil pengujian data pada Tabel 4. terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai dengan hipotesis ke tujuh yang merupakan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Kepemimpinan Transnasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Berikut hasil pengujian dan pembahasan masing- masing hipotesis:

1. **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Iklim Organisasi . Hal ini dapat dilihat dari nilai **t-statistic** sebesar 6,262 dan **p-value** sebesar 0,000 yang lebih kecil dari **0.05**. Hal ini menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpebgaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.

Penelitian terdahulu oleh Bass & Avolio (1994) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pemimpin yang transformasional mampu meningkatkan semangat kolaborasi, inovasi, dan hubungan interpersonal yang baik. Studi lain oleh McColl-Kennedy & Anderson (2002) mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan iklim organisasi yang kondusif melalui pemberdayaan karyawan dan pengembangan visi bersama.

2. **Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.**

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Iklim Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari Nilai **t-statistic** sebesar 20,235 yang lebih besar dari **1.96** dan **p-value** 0.000 yang lebih kecil dari **0.05** mengonfirmasi bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.

Studi oleh Herzberg (1968) tentang teori motivasi dua faktor menunjukkan bahwa motivasi intrinsik seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian, secara signifikan memengaruhi suasana kerja yang mendukung. Penelitian oleh Amabile et al. (1996) menambahkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan iklim

organisasi yang lebih kooperatif dan produktif, karena karyawan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan bersama.

### **3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai **t-statistic** sebesar 2,170 dan **p-value** sebesar 0,030 yang lebih kecil dari **0.05**. Hal ini menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Bass & Riggio (2006) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan melalui inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan potensi individu. Penelitian ini sejalan dengan temuan Judge & Piccolo (2004) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki korelasi yang kuat dengan peningkatan produktivitas, komitmen organisasi, dan kinerja individu.

### **4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari Nilai **t-statistic** sebesar 6,382 yang lebih besar dari **1.96** dan **p-value** **0.000** yang lebih kecil dari **0.05** mengonfirmasi bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Deci & Ryan (1985) dalam Self-Determination Theory menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh Locke & Latham (1990) menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan yang lebih menantang dan mencapainya dengan lebih efektif, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

### **5. Iklim organisasi tidak pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang tidak terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari Nilai **t-statistic** sebesar 0.072 yang lebih kecil dari **1.96** dan **p-value** **0.941** yang lebih besar dari **0.05** mengonfirmasi bahwa Iklim Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan ini. Sebagai contoh, Schneider et al. (2000) menemukan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu melalui peningkatan kepuasan kerja. Namun, penelitian oleh Glick (1985) mencatat bahwa efek langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sering kali tidak signifikan, melainkan dimediasi oleh variabel lain seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja.

**6. Iklim organisasi tidak mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Iklim Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai **t-statistic** sebesar 0.070 dan **p-value** sebesar 0,945 yang lebih besar dari **0.05**. Hal ini menunjukkan Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, melalui Iklim Organisasi

Penelitian oleh Boerner et al. (2007) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sering kali memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa perlu dimediasi oleh iklim organisasi. Hal ini didukung oleh studi Yukl (2010), yang menyatakan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi dan struktur kerja.

**7. Iklim organisasi tidak mediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Iklim Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai **t-statistic** sebesar 0.072 dan **p-value** sebesar 0,943 yang lebih besar dari **0.05**. Hal ini menunjukkan Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, melalui Iklim Organisasi

Studi oleh Morrison & Phelps (1999) mengindikasikan bahwa hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan lebih bergantung pada faktor personal seperti kemampuan individu dan kesempatan kerja. Penelitian oleh Schneider et al. (2000) menunjukkan bahwa peran iklim organisasi dalam hubungan ini sering kali tidak signifikan, karena motivasi individu lebih menentukan hasil kinerja secara langsung.

### **3. Kesimpulan**

1. **H1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.
2. **H2:** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.
3. **H3:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. **H4:** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. **H5:** Iklim organisasi tidak pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. **H6:** Iklim organisasi tidak mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
7. **H7:** Iklim organisasi tidak mediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

## Daftar Pustaka

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd Edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15–26.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Springer Science & Business Media.
- Fatimah, A., Rahman, H., & Suryadi, I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Journal of Nursing Care*, 9(2), 1–12. Retrieved from .
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Junaedi, H., Susilo, E., & Astuti, D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Open Journal UNPAM*, 12(1), 45–55. Retrieved from.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.

- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
- Prayudi, M. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Journal of Alignment in Organizational Performance*, 5(3), 123–135. Retrieved from
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th Edition). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (2000). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 423–433.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Ke-12). Alfabeta.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.