

Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dalam Membentuk Kinerja Karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki

The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture in Shaping Employee Performance at PT Sumber Bintang Rejeki

Hilda Mila Selfiani Bali & Tri Maryani*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 26 Juni 2026; Direview: 02 Juli 2026; Disetujui: 05 Agustus 2026; Dipublish: 14 Agustus 2026

*Corresponding Email: trimaryani@stiepari.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam membentuk kinerja karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap pimpinan, supervisor, dan karyawan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan keterlibatan karyawan melalui komunikasi terbuka, arahan yang jelas, serta perhatian terhadap pengembangan individu. Budaya organisasi yang ditandai dengan nilai kerja sama, disiplin, tanggung jawab, dan keterbukaan turut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Selain itu, sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memperkuat komitmen kerja, meningkatkan produktivitas, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini mengimplikasikan bahwa penguatan kepemimpinan transformasional yang didukung budaya organisasi yang positif merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Kinerja Karyawan; Manajemen Sumber Daya Manusia.

Abstract

This study aims to analyze the role of transformational leadership and organizational culture in shaping employee performance at PT Sumber Bintang Rejeki. The study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving company leaders, supervisors, and employees selected through purposive sampling. The data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which consists of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that transformational leadership enhances employee motivation, responsibility, and engagement through open communication, clear direction, and attention to individual development. Organizational culture, characterized by the values of teamwork, discipline, responsibility, and openness, also contributes to creating a conducive and productive work environment. Furthermore, the synergy between transformational leadership and organizational culture strengthens employee commitment, improves productivity, and supports the effective and sustainable achievement of organizational goals. This study implies that strengthening transformational leadership, supported by a positive organizational culture, is an important strategy for improving employee performance.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Culture; Employee Performance; Human Resource Management.

How to Cite: Bali, H.M.S., & Maryani, T. (2026). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dalam Membentuk Kinerja Karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 9 (1): 116-124.



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Di tengah perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang mampu bekerja secara efektif dan produktif guna mencapai tujuan organisasi. Menurut (Nelfianti et al., 2018) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang tinggi akan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, dan daya saing perusahaan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. (Safarina & Palupi, 2022) Menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat membentuk perilaku, motivasi, dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan sistem kepemimpinan yang efektif serta budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian adalah kepemimpinan transformasional. (Kodrat, 2024) Menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga berupaya mengembangkan potensi karyawan melalui visi yang jelas, komunikasi yang efektif, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Menurut (Fernández & Quintero, 2017) Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Prastica & Silitonga, 2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi. (Asghar et al., 2022) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan work engagement yang berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan. Selain itu, (Bass, B. M., & Riggio, 2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong perilaku kerja proaktif dan meningkatkan komitmen organisasi. Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya konsisten. Sebagian penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut lebih efektif apabila didukung oleh faktor organisasi seperti budaya organisasi, iklim kerja, atau kepuasan kerja sebagai mekanisme pendukung. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada konteks organisasi yang diteliti.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Menurut (Schein, E. H., & Schein, 2021) budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi dasar, dan norma yang dipelajari serta dianut oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan keselarasan tujuan, meningkatkan kerja sama, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menurunkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.

(Judge, T. A., & Piccolo, 2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak dan mengambil keputusan. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan keselarasan tujuan, meningkatkan kerja sama, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menurunkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian mengenai budaya organisasi juga menunjukkan variasi temuan. Sebagian penelitian menekankan bahwa budaya organisasi secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih berperan sebagai faktor yang memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam membentuk perilaku kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan masih

memerlukan kajian lebih lanjut, khususnya melalui pendekatan kualitatif yang mampu menjelaskan bagaimana proses kepemimpinan dan budaya organisasi saling berinteraksi dalam konteks organisasi tertentu.

Penelitian (Nurfutriani, 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui keselarasan tujuan individu dan organisasi serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, 2022) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui keselarasan tujuan individu dan organisasi. Sementara itu (Schein, E. H., & Schein, 2021) budaya organisasi yang kuat akan lebih mudah membentuk perilaku anggota organisasi melalui internalisasi nilai, asumsi, dan norma yang dianut bersama sehingga mendukung efektivitas organisasi. Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Penelitian yang menjelaskan secara mendalam bagaimana kedua faktor tersebut berinteraksi dalam membentuk kinerja karyawan melalui pendekatan kualitatif, khususnya pada perusahaan distribusi, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam konteks PT Sumber Bintang Rejeki.

PT Sumber Bintang Rejeki sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan distribusi menghadapi tantangan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan observasi awal, masih ditemukan beberapa permasalahan seperti kurang optimalnya komunikasi antara pimpinan dan karyawan, implementasi nilai-nilai organisasi yang belum konsisten, serta adanya perbedaan pencapaian target kerja antar divisi. Selain itu, terdapat perbedaan suasana kerja antara unit yang dipimpin secara partisipatif dengan unit yang dipimpin secara lebih otoriter. Unit kerja dengan kepemimpinan yang lebih terbuka menunjukkan tingkat kerja sama dan produktivitas yang lebih tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga telah banyak diteliti. (Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, 2018) Menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membentuk dan memperkuat budaya organisasi melalui internalisasi nilai dan visi perusahaan. (Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, 2019) Menemukan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh masing-masing variabel secara terpisah. Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Melani Kadar et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengujian hubungan langsung antarvariabel. Penelitian yang secara khusus mengkaji kedua variabel tersebut pada perusahaan distribusi seperti PT Sumber Bintang Rejeki masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara terpadu dalam membentuk kinerja karyawan dalam konteks perusahaan distribusi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki serta menjelaskan peran kedua variabel tersebut dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PT Sumber Bintang Rejeki. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan memahami secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam membentuk kinerja

karyawan berdasarkan pengalaman, persepsi, dan pemaknaan informan terhadap fenomena yang terjadi di lingkungan kerja. Menurut (Zaini et al., 2023) Penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial maupun organisasi. Subjek penelitian terdiri atas 5 orang informan yang meliputi pimpinan, manajer, supervisor, dan karyawan PT Sumber Bintang Rejeki. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling karena memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap fokus penelitian.

Subjek penelitian terdiri atas 5 informan, yang meliputi 1 pimpinan perusahaan, 1 manajer, 1 supervisor, dan 2 karyawan PT Sumber Bintang Rejeki. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling karena memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses kepemimpinan, budaya organisasi, dan pelaksanaan pekerjaan di perusahaan. Teknik ini digunakan karena informan dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, yaitu memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan proses kepemimpinan, budaya organisasi, serta pelaksanaan pekerjaan di perusahaan. Informan penelitian meliputi pimpinan perusahaan, kepala divisi, dan beberapa karyawan dari berbagai bagian yang dianggap mampu memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview), sedangkan data sekunder berasal dari dokumen perusahaan, laporan kinerja, struktur organisasi, peraturan perusahaan, dan berbagai literatur yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Fokus penelitian mencakup tiga aspek utama, yaitu penerapan kepemimpinan transformasional (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration), budaya organisasi (nilai organisasi, norma kerja, komunikasi, kerja sama, dan komitmen organisasi), serta kinerja karyawan yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama. Fokus penelitian mencakup tiga aspek utama, yaitu: (1) penerapan kepemimpinan transformasional yang meliputi pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspiratif (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian individual (individualized consideration); (2) budaya organisasi yang meliputi nilai-nilai organisasi, norma kerja, komunikasi, kerja sama, dan komitmen organisasi; serta (3) kinerja karyawan yang dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama.

Keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking kepada beberapa informan untuk memastikan kesesuaian hasil interpretasi dengan informasi yang diberikan.

Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model (Miles et al., 2020), yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna yang muncul dari data sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam membentuk kinerja karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki.

Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diterapkan dalam perusahaan serta bagaimana kedua faktor tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT Sumber Bintang Rejeki berperan penting dalam membentuk perilaku kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan, supervisor, dan karyawan, ditemukan bahwa pimpinan menerapkan komunikasi yang terbuka, memberikan arahan yang jelas mengenai target kerja, serta secara aktif memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugas. Salah satu supervisor mengungkapkan bahwa:

"Pimpinan selalu menjelaskan target kerja secara rinci dan memberikan arahan ketika kami menghadapi kendala. Hal tersebut membuat kami lebih memahami pekerjaan dan lebih termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan."

Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka tidak hanya mempermudah penyampaian informasi, tetapi juga membangun hubungan yang lebih dekat antara pimpinan dan karyawan. Sebagian besar informan menyatakan bahwa pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembimbing yang membantu karyawan memahami tujuan organisasi. Seorang karyawan menyampaikan:

"Kami merasa lebih nyaman berdiskusi dengan pimpinan karena beliau mau mendengarkan pendapat kami. Ketika ada kesalahan, kami diberi arahan, bukan hanya teguran."

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional membentuk perubahan perilaku kerja melalui beberapa tahapan. Pertama, komunikasi yang terbuka meningkatkan pemahaman karyawan terhadap visi dan tujuan organisasi. Kedua, arahan yang jelas mengurangi ketidakpastian dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab karyawan. Ketiga, perhatian pimpinan terhadap kebutuhan individu serta pemberian apresiasi atas hasil kerja menumbuhkan motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap organisasi. Proses tersebut mendorong meningkatnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, memperkuat komitmen organisasi, serta meningkatkan disiplin dan kerja sama antarkaryawan.

Selain memberikan arahan, pimpinan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide, saran, dan masukan terkait pelaksanaan pekerjaan. Keterbukaan tersebut menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis sekaligus meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas. Salah seorang karyawan menjelaskan:

"Kami diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat ketika ada rapat. Ide yang baik biasanya dipertimbangkan oleh pimpinan sehingga kami merasa dihargai dan lebih semangat bekerja." (Informan K5)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga mengubah perilaku kerja karyawan melalui terbentuknya komunikasi dua arah, meningkatnya rasa tanggung jawab, serta berkembangnya komitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, perubahan perilaku kerja tidak terjadi secara instan, tetapi merupakan hasil dari proses interaksi yang berkesinambungan antara pimpinan dan karyawan.

Temuan ini konsisten dengan teori Bass dan Riggio (2006) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun motivasi intrinsik, kepercayaan, dan komitmen melalui dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Namun, penelitian ini juga memberikan temuan yang lebih mendalam dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh karakteristik pemimpin, tetapi juga oleh kualitas komunikasi interpersonal dan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam proses kerja. Dengan kata lain, komunikasi yang terbuka dan keterlibatan aktif karyawan menjadi mekanisme utama yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan perubahan perilaku kerja.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional di PT Sumber Bintang Rejeki tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun motivasi, tanggung jawab, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan karyawan. Melalui proses tersebut, karyawan terdorong untuk bekerja secara lebih disiplin, kolaboratif, dan produktif sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Peran Budaya Organisasi dalam Membentuk Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki. Budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan tercermin melalui nilai-nilai kerja sama, disiplin, tanggung jawab, keterbukaan, dan orientasi pelayanan yang diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar karyawan memahami nilai-nilai tersebut dan berusaha menerapkannya dalam pelaksanaan pekerjaan. Salah seorang karyawan menyampaikan:

"Di perusahaan ini kami dibiasakan saling membantu ketika ada rekan yang mengalami kesulitan. Walaupun berbeda divisi, kami tetap bekerja sama agar pekerjaan selesai tepat waktu."

Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya dipahami sebagai seperangkat aturan formal perusahaan, tetapi juga berkembang melalui proses interaksi sehari-hari antarkaryawan dan antara pimpinan dan karyawan. Nilai-nilai organisasi ditanamkan melalui pengarahan pimpinan, kebiasaan bekerja bersama, komunikasi rutin, serta pemberian contoh dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, budaya organisasi terbentuk secara bertahap melalui proses pembelajaran sosial (social learning) yang berlangsung secara terus-menerus di lingkungan kerja.

Selain berkembang melalui interaksi kerja, budaya organisasi juga dipelihara melalui konsistensi perilaku pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan secara rutin mengingatkan pentingnya disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama dalam setiap kegiatan operasional. Seorang supervisor menjelaskan:

"Setiap briefing pagi pimpinan selalu mengingatkan tentang kedisiplinan, kerja sama, dan pelayanan kepada pelanggan. Lama-kelamaan itu menjadi kebiasaan bagi kami."

Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan sebagai teladan (role model). Ketika pimpinan secara konsisten menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, karyawan cenderung menginternalisasi nilai tersebut dan menjadikannya sebagai pedoman dalam bekerja. Sebaliknya, apabila konsistensi tersebut berkurang, penerapan budaya organisasi juga menjadi kurang optimal.

Penelitian ini juga menemukan adanya variasi implementasi budaya organisasi antarunit kerja. Beberapa informan mengungkapkan bahwa divisi yang dipimpin secara terbuka dan partisipatif menunjukkan tingkat kerja sama, komunikasi, dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan divisi yang menerapkan pola komunikasi yang lebih formal dan cenderung satu arah. Seorang karyawan menyampaikan:

"Di divisi kami pimpinan sering mengajak berdiskusi sebelum mengambil keputusan, sehingga kami merasa lebih terlibat. Teman-teman juga lebih mudah bekerja sama dibandingkan ketika komunikasi hanya berjalan satu arah."

Temuan ini menjadi salah satu hasil penting penelitian karena menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berkembang secara seragam pada seluruh unit kerja. Variasi tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing pimpinan divisi dalam menerjemahkan nilai-nilai organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan kata lain, meskipun perusahaan memiliki nilai organisasi yang sama, implementasinya dapat berbeda bergantung pada pola komunikasi, keteladanan, dan cara pimpinan membangun hubungan dengan bawahannya. Perbedaan tersebut berdampak pada variasi tingkat kolaborasi, komitmen, dan produktivitas antarunit kerja.

Temuan penelitian ini mendukung teori Schein dan Schein (2021) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk, dipelihara, dan diwariskan melalui proses pembelajaran bersama serta interaksi sosial yang berlangsung secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Nurfitri dan Kuswanto (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif mampu meningkatkan produktivitas serta komitmen karyawan. Namun, penelitian ini memberikan temuan tambahan bahwa efektivitas budaya organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan nilai-nilai organisasi, tetapi juga oleh konsistensi implementasinya

pada setiap unit kerja. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi memerlukan peran aktif pimpinan dalam menginternalisasikan nilai organisasi secara konsisten agar seluruh divisi memiliki persepsi, perilaku, dan standar kerja yang selaras.

Sinergi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang saling memperkuat dalam membentuk kinerja karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki. Kedua faktor tersebut tidak bekerja secara terpisah, tetapi membentuk suatu proses yang saling memengaruhi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi lebih mudah dipahami dan diterapkan ketika pimpinan menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut. Salah seorang karyawan menyampaikan:

"Kalau pimpinan hanya menyampaikan aturan, kami memang mengetahui aturan itu. Tetapi ketika pimpinan ikut memberi contoh dalam bekerja dan berkomunikasi, kami lebih mudah mengikuti dan akhirnya menjadi kebiasaan dalam tim." (Informan K6)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai mekanisme utama dalam proses internalisasi budaya organisasi. Nilai-nilai organisasi tidak hanya disampaikan melalui kebijakan formal, tetapi diterjemahkan ke dalam perilaku nyata yang ditunjukkan oleh pimpinan melalui komunikasi, pemberian contoh (role modeling), pemberdayaan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Melalui proses tersebut, karyawan tidak hanya memahami nilai organisasi secara kognitif, tetapi juga menginternalisasikannya ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Proses internalisasi inilah yang kemudian membentuk meningkatnya motivasi, rasa tanggung jawab, komitmen, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian juga menemukan bahwa terdapat variasi implementasi budaya organisasi antarunit kerja. Unit yang dipimpin secara partisipatif menunjukkan tingkat disiplin, komunikasi, kerja sama, dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan unit yang menerapkan pola komunikasi yang lebih formal dan satu arah. Salah seorang supervisor menjelaskan:

"Di divisi kami pimpinan selalu mengajak berdiskusi sebelum mengambil keputusan. Karena itu anggota tim merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap target yang harus dicapai." (Informan S3)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas budaya organisasi tidak hanya bergantung pada keberadaan nilai-nilai organisasi, tetapi juga pada bagaimana pimpinan menerjemahkan nilai tersebut dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menjadi faktor yang menentukan keberhasilan internalisasi budaya organisasi pada setiap unit kerja. Hal ini menjelaskan mengapa implementasi budaya organisasi dapat berbeda antar divisi meskipun perusahaan memiliki nilai organisasi yang sama.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian Nguyen et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk budaya organisasi, serta sejalan dengan Buil et al. (2021) yang menemukan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan masing-masing faktor secara terpisah. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi yang lebih spesifik dengan menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui proses internalisasi budaya organisasi yang berlangsung melalui komunikasi yang terbuka, keteladanan pimpinan, pemberdayaan karyawan, dan pembentukan kebiasaan kerja bersama. Dengan demikian, budaya organisasi dalam konteks penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai lingkungan kerja, tetapi juga sebagai mekanisme yang menjembatani penerapan kepemimpinan transformasional menjadi perilaku kerja yang produktif.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks PT Sumber Bintang Rejeki, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui komunikasi yang terbuka, pemberian motivasi, arahan yang jelas, serta perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan individu. Praktik kepemimpinan tersebut membentuk perubahan perilaku kerja karyawan melalui meningkatnya rasa percaya diri, tanggung jawab, keterlibatan, dan komitmen terhadap pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional pada perusahaan yang diteliti tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pekerjaan, tetapi juga oleh kemampuannya membangun hubungan interpersonal dan menciptakan komunikasi dua arah dengan karyawan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi yang berkembang di PT Sumber Bintang Rejeki juga berperan dalam membentuk perilaku kerja karyawan melalui penerapan nilai-nilai kerja sama, disiplin, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan. Penelitian ini menemukan bahwa implementasi budaya organisasi tidak berlangsung secara seragam pada seluruh unit kerja, tetapi dipengaruhi oleh konsistensi perilaku pimpinan dalam menginternalisasikan nilai-nilai organisasi. Sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi mekanisme yang memperkuat perubahan perilaku kerja sehingga mendorong meningkatnya motivasi, kolaborasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Temuan ini berlaku pada konteks organisasi yang menjadi objek penelitian sehingga tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara langsung pada seluruh organisasi atau perusahaan.

Penelitian ini memberikan implikasi teoretis dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi juga berperan sebagai mekanisme yang memperkuat internalisasi budaya organisasi sehingga membentuk perubahan perilaku kerja. Temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan distribusi. Dari sisi praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen PT Sumber Bintang Rejeki perlu memperkuat konsistensi penerapan nilai-nilai organisasi di setiap unit kerja melalui komunikasi yang lebih terbuka, keteladanan pimpinan, pemberdayaan karyawan, serta evaluasi implementasi budaya organisasi secara berkala. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak organisasi atau sektor industri yang berbeda dengan menggunakan pendekatan kualitatif maupun metode campuran (mixed methods) agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asghar, F., Mahmood, S., Khan, K. I., Gohar Qureshi, M., & Fakhri, M. (2022). Eminence of Leader Humility for Follower Creativity During COVID-19: The Role of Self-Efficacy and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790517>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2022). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *Human Resource Management*, 61(1), 1–12. <https://doi.org/10.1002/Hrm.22007>.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Transformational and transactional leadership in Venezuelan entrepreneurs. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56–74. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2019). *Organizational Culture and Organizational Effectiveness*.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? *Journal of Management*.
- 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.
- Kodrat, D. S. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL: Pendekatan Praktis dan Teoritis*.
- Melani Kadar, Vivi Usmayanti, Febby Nanda Utami, & Yossinomita. (2023). Pengaruh Entrepreneurial Leadership Terhadap Kinerja IKM Batik Jambi dengan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan (JUMANAGE)*, 2(2), 244–256. <https://doi.org/10.33998/jumanage.2023.2.2.888>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.

- Nelfianti, F., Yuniasih, I., & Wibowo, A. I. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan YPI Cempaka Putih Jakarta. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 18(2), 120. <https://doi.org/10.31599/jki.v18i2.202>
- Nurfitriani. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Bumiputera Makassar. *Amsir Management Journal*, 3(1), 52–59. <https://doi.org/10.56341/amj.v3i1.187>
- Prastica, E. J., & Silitonga, P. (2022). Pengaruh Self Efficacy Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Manhattan Hotel Jakarta. *Human Capital Development*. <https://ejournal.asaindo.ac.id/index.php/hcd/article/view/2316>
- Safarina, R., & Palupi, M. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja hotel. *Online) KINERJA: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(3), 455. <https://doi.org/10.29264/jkin.v19i3.11502>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Zaini, P. M., Zaini, P. M., Saputra, N., Penerbit, Y., Zaini, M., Lawang, K. A., & Susilo, A. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Issue May).

