

Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada CV. ESBEMART

Herman Susilo¹, Mega Indah Edityawati², Elah Nurhadi Purwanto³, Dian Rusmana⁴

^{1,2,4} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STIE GICI, Indonesia

³ Universitas Pertamina, Indonesia

ARTICLE INFO

Article History:

Received May 29th, 2026

Revised July 13th, 2026

Accepted Aug 06th, 2026

Keywords:

Kepemimpinan;
Komunikasi Organisasi;
Budaya Organisasi;
Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational leadership and communication on employee performance through organizational culture as an intervening variable in CV. ESBEMART. This study uses a quantitative method with a causal associative approach. The population in this study is all CV employees. ESBEMART as many as 100 respondents with saturated sampling techniques. The data analysis technique uses Partial Least Square (PLS). The results of the study show that organizational leadership and communication do not have a significant effect on employee performance. Leadership has a positive and significant effect on organizational culture, while organizational communication does not have a significant effect on organizational culture. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. In addition, organizational culture is able to mediate the influence of leadership on employee performance, but it is unable to mediate the influence of organizational communication on employee performance. Thus, organizational culture has an important role in improving employee performance on CVs. ESBEMART.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada CV. ESBEMART. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. ESBEMART sebanyak 100 responden dengan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, sedangkan komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada CV. ESBEMART



© 2026 The Author(s). Published by Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Corresponding Author:

Herman Susilo

Email: hermansusilo72@gmail.com

How to Cite: Susilo, H., Edityawati, M. I., Purwanto, E. N., Rusmana, D. (2026). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada CV. ESBEMART. *Sosio e-Kons*, 18 (2), 274-289

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu perusahaan karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan yang dimiliki. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif akan lebih mudah mencapai produktivitas kerja yang optimal dan mempertahankan daya saing di tengah perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, baik secara kualitas maupun kuantitas. Tinggi rendahnya kinerja karyawan akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai target dan tujuan organisasi. Menurut (Gultom & Ferinia, 2023) menyatakan bahwa komunikasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menciptakan komunikasi yang efektif serta budaya organisasi yang baik guna meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi bawahannya agar dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi kerja, serta dukungan kepada karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja pegawai. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan rendahnya motivasi kerja, kurangnya disiplin, serta menurunnya produktivitas karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Moch Ifan Hadiansyah dan Marsudi Lestariningsih menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Selain itu, penelitian lain juga menjelaskan bahwa kemampuan pemimpin dalam menciptakan hubungan kerja yang baik akan membantu membangun budaya organisasi yang positif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan, komunikasi organisasi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi, instruksi, ide, maupun pesan antara pimpinan dengan karyawan ataupun antar sesama karyawan dalam lingkungan organisasi. Komunikasi yang berjalan secara efektif akan mempermudah koordinasi kerja, mengurangi kesalahpahaman, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Sebaliknya, komunikasi yang kurang baik dapat menyebabkan konflik kerja, kesalahan dalam penyampaian tugas, dan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Menurut (Sara & Putri, 2021), menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena komunikasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi serta efektivitas pekerjaan dalam perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang efektif, karyawan akan lebih mudah memahami tugas, tanggung jawab, serta tujuan perusahaan sehingga mampu bekerja secara lebih optimal.

Di samping kepemimpinan dan komunikasi organisasi, budaya organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang diterapkan dalam lingkungan kerja serta menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama tim, kedisiplinan, dan produktivitas karyawan. Penelitian (Gultom & Ferinia, 2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu membentuk perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif dan komunikasi organisasi yang baik akan membentuk budaya organisasi yang positif, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Afuan, 2023), yang

membuktikan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga budaya organisasi menjadi mekanisme penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

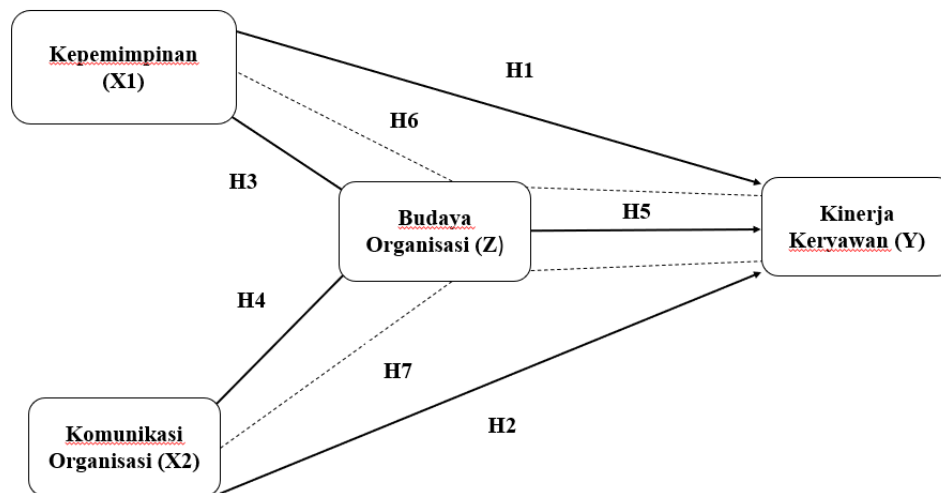
Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan adanya perbedaan fokus maupun model penelitian yang digunakan. Sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan tanpa mempertimbangkan peran budaya organisasi sebagai variabel intervening. Padahal, secara konseptual budaya organisasi dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan komunikasi organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian sebelumnya juga lebih banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur, instansi pemerintah, rumah sakit, maupun perusahaan jasa, sedangkan penelitian pada perusahaan ritel skala menengah seperti CV. ESBEMART masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap), baik dari aspek model penelitian maupun objek penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji peran budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART.

CV. ESBEMART sebagai perusahaan yang bergerak di bidang retail tentu membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi agar mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen dan mempertahankan keberlangsungan usaha perusahaan. Dalam pelaksanaannya, perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan, komunikasi organisasi yang efektif, serta budaya organisasi yang baik agar tercipta lingkungan kerja yang produktif. Namun dalam praktiknya, masih terdapat beberapa permasalahan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kurang optimalnya komunikasi antara pimpinan dan karyawan, perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan pekerjaan, koordinasi kerja yang belum maksimal, serta penerapan budaya kerja yang belum sepenuhnya berjalan secara konsisten. Kondisi tersebut dapat menyebabkan terjadinya keterlambatan pekerjaan, kurangnya disiplin kerja, serta menurunnya efektivitas kerja karyawan.

CV. ESBEMART dipilih sebagai lokasi penelitian karena perusahaan ini merupakan perusahaan ritel yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan operasional sehari-hari dan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Aktivitas kerja di perusahaan ini menuntut koordinasi yang baik antara pimpinan dan karyawan, komunikasi yang efektif, serta budaya organisasi yang mampu mendukung terciptanya pelayanan yang berkualitas. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara singkat dengan pihak perusahaan, masih ditemukan beberapa permasalahan, seperti komunikasi yang belum optimal antara pimpinan dan karyawan, koordinasi kerja yang belum maksimal, perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan tugas, serta penerapan budaya organisasi yang belum konsisten. Permasalahan tersebut diduga berdampak pada pencapaian kinerja karyawan sehingga menjadikan CV. ESBEMART sebagai lokasi yang relevan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan, komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian mengenai variabel-variabel tersebut pada CV. ESBEMART belum pernah dilakukan sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat diketahui bahwa kepemimpinan dan komunikasi organisasi memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada CV. ESBEMART"

Kerangka konseptual adalah gambaran hubungan antar variabel dalam penelitian yang menunjukkan bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Berikut kerangka konseptual digunakan dalam penelitian ini:



Sumber: Penulis (2026)
Gambar 1. Kerangka Konseptual

HIPOTESIS

1. (H1): Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART.
2. (H2): Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART.
3. (H3): Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada CV. ESBEMART.
4. (H4): Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada CV. ESBEMART.
5. (H5): Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART.
6. (H6): Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART.
7. (H7): Budaya organisasi memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antar variabel melalui pengolahan data statistik. Menurut (Sujarweni, 2020), metode kuantitatif berpendapat bahwa Studi kuantitatif adalah penelitian tipe yang menghasilkan penemuan penemuan yang dapat diperoleh dengan menggunakan prosedur, statistik, atau cara pengukuran lainnya. Penelitian asosiatif kausal bertujuan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari kepemimpinan dan komunikasi organisasi, variabel dependen yaitu kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi digunakan sebagai variabel intervening.

Populasi secara keseluruhan adalah jumlah yang terdiri dari pada objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas kondisi tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diperiksa dan kemudian ditarik dalam Kesimpulan, Sujarweni dalam (Susilo et al., 2026). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV. ESBEMART sebanyak 100 Karyawan.

Menurut Sugiyono dalam (Ghozali, 2020), didefinisikan sebagai subset dari ukuran dan karakteristik populasi populasi. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), yaitu teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Menurut Sugiyono, sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. ESBEMART sebanyak 100 responden. Penggunaan teknik sampling jenuh dilakukan karena jumlah populasi relatif terbatas sehingga seluruh populasi dapat dijadikan responden untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih akurat dan representatif.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara, yaitu sebagai berikut: Kuesioner merupakan teknik utama dalam pengumpulan data penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dan diberikan kepada seluruh responden, yaitu karyawan CV. ESBEMART. Pengukuran jawaban menggunakan Skala Likert lima poin, yaitu:

Tabel 1.
Kisi – kisi Intrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Jumlah Item
Kepemimpinan (X1)	Kemampuan pengambilan keputusan (<i>Decision-Making Ability</i>), Kemampuan memotivasi (<i>Motivating Ability</i>), Kemampuan komunikasi (<i>Communication Ability</i>), Kemampuan untuk mengontrol Bawahan (<i>Ability to Control Subordinates</i>), Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>).	5
Komunikasi Organisasi (X2)	Kejelasan informasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, umpan balik, koordinasi kerja	10
Budaya Organisasi (Z)	Nilai organisasi, disiplin kerja, kerja sama tim, komitmen organisasi, orientasi pelayanan	10
Kinerja Karyawan (Y)	<i>Quality</i> (Kualitas), <i>Quantity</i> (Kuantitas), <i>Punctuality</i> (Ketepatan Waktu), <i>Effectiveness</i> (Efektivitas), <i>Independence</i> (Kemandirian)	10

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil Analisis Data Statistik

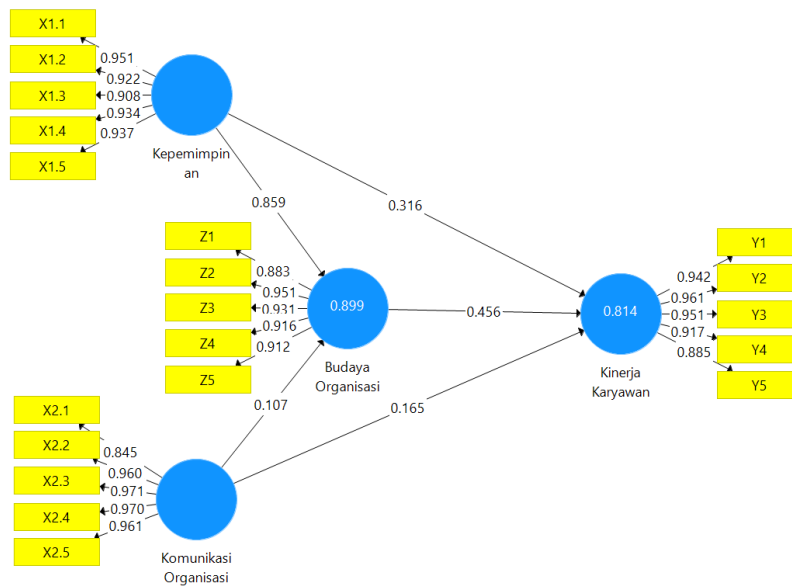
Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dengan bagan sebagai berikut:

1. *Evaluation of measurement model (Outer Model)*

Evaluation of Measurement Model adalah proses evaluasi hubungan antara indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten dalam analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS).

2. *Convergent Validity (Outer Model)*

Convergent Validity (dalam Outer Model adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur satu konstruk benar-benar berkorelasi tinggi satu sama lain, atau dengan kata lain: indikator - indikator itu benar-benar "berkumpul" pada satu konstruk yang sama. Berikut ini adalah pengoahan data pertama berdasarkan 4 variabel, variabel kepemimpinan, komunikasi organisasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan.



Sumber: Penulis

Gambar 2. Hasil Pengolahan Data *Algorithm* (2026)

Berdasarkan gambar model penelitian di atas, dapat dijelaskan bahwa setiap persegi berwarna kuning merupakan indikator (item pernyataan kuesioner) yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk laten yang direpresentasikan dalam lingkaran berwarna biru. Nilai yang tertera pada setiap panah menunjukkan nilai outer loading dari masing-masing indikator terhadap konstraknya.

Variabel Kepemimpinan (X1) sebagai variabel eksogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu: X1.1 = 0,951, X1.2 = 0,922, X1.3 = 0,908, X1.4 = 0,934, dan X1.5 = 0,937. Variabel Komunikasi Organisasi (X2) sebagai variabel eksogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu: X2.1 = 0,845, X2.2 = 0,960, X2.3 = 0,971, X2.4 = 0,970, dan X2.5 = 0,961.

Variabel Budaya Organisasi (Z) sebagai variabel intervening diukur menggunakan lima indikator, yaitu: Z1 = 0,883, Z2 = 0,951, Z3 = 0,931, Z4 = 0,916, dan Z5 = 0,912. Variabel Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel endogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu: Y1 = 0,942, Y2 = 0,961, Y3 = 0,951, Y4 = 0,917, dan Y5 = 0,885.

Seluruh indikator menunjukkan nilai outer loading > 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk variabelnya masing-masing. Dengan demikian, seluruh indikator variabel layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 2.
Loading Factor

Indikator	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Komunikasi Organisasi
X1.1		0,951		
X1.2		0,922		
X1.3		0,908		
X1.4		0,934		
X1.5		0,937		
X2.1				0,845
X2.2				0,960
X2.3				0,971
X2.4				0,970
X2.5				0,961
Y1			0,942	
Y2			0,961	
Y3			0,951	
Y4			0,917	

Y5		0,885
Z1	0,883	
Z2	0,951	
Z3	0,931	
Z4	0,916	
Z5	0,912	

Sumber: Penulis (2026)

Pada tabel 2 di atas, convergent validity dari model pengukuran dapat dilihat dari korelasi antara skor item/instrumen dengan skor konstraknya dengan kriteria nilai loading factor setiap instrumen > 0,70. Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Kepemimpinan menunjukkan seluruh item instrumen valid karena memiliki nilai loading factor > 0,70. Variabel Komunikasi Organisasi juga menunjukkan seluruh item instrumen valid dengan nilai loading factor > 0,70.

Selanjutnya, variabel Budaya Organisasi sebagai variabel intervening menunjukkan seluruh item instrumen valid (> 0,70). Variabel Kinerja Karyawan juga memiliki seluruh item instrumen yang valid dengan nilai loading factor > 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator pada masing-masing variabel telah memenuhi syarat convergent validity.

Maka model penelitian tersebut dikategorikan mempunyai validitas konvergen yang tinggi sehingga seluruh indikator dinyatakan mampu merepresentasikan konstruk variabel penelitian dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

3. Average Variance Extracted (AVE)

Tahap selanjutnya yakni melakukan penilaian terhadap *convergen validity* melalui nilai AVE (*Average Variance Extracted*). suatu model mempunyai nilai AVE di atas 0,6 maka model tersebut dikategorikan mempunyai validitas konvergen yang tinggi

Tabel 3.

Average Variance Extracted (AVE)		
Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Specification
Kepemimpinan	0,866	Valid
Komunikasi Organisasi	0,888	Valid
Kinerja Karyawan	0,868	Valid
Budaya Organisasi	0,845	Valid

Sumber: Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 3 di atas hasil uji AVE, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen, karena nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,60. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik, dan model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian reliabilitas dan model struktural.

4. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan adalah pengujian untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain dalam model penelitian. Dengan kata lain, uji ini memastikan bahwa indikator suatu variabel hanya mengukur variabel tersebut, bukan variabel lain.

Tabel 4.

Fornell-Larcker Criterion				
Variabel	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Komunikasi Organisasi
Budaya Organisasi	0,919			
Kepemimpinan	0,946	0,931		
Kinerja Karyawan	0,888	0,882	0,932	
Komunikasi Organisasi	0,810	0,819	0,793	0,943

Sumber: Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 4 di atas Fornell-Larcker Criterion, uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan

yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE pada diagonal tabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0,919. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel Kepemimpinan sebesar 0,946, Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,888, dan Komunikasi Organisasi sebesar 0,810.

Selanjutnya, variabel Kepemimpinan memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,931, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,882 dan Komunikasi Organisasi sebesar 0,819. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk Kepemimpinan mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dengan baik.

Pada variabel Kinerja Karyawan, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,932 lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Budaya Organisasi sebesar 0,888, Kepemimpinan sebesar 0,882, dan Komunikasi Organisasi sebesar 0,793. Hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk Kinerja Karyawan memiliki validitas diskriminan yang baik.

Sementara itu, variabel Komunikasi Organisasi memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,943, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Budaya Organisasi (Z) sebesar 0,810, Kepemimpinan sebesar 0,819, dan Kinerja Karyawan sebesar 0,793. Dengan demikian, konstruk Komunikasi Organisasi mampu membedakan indikator-indikatornya dari konstruk lain dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan menurut Fornell–Larcker Criterion, sehingga masing-masing konstruk dinyatakan mampu membedakan dirinya dengan konstruk lainnya dan model pengukuran layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural (inner model).

5. Uji Reliabilitas Konstruk

Tabel 5.

Variabel	Cronbach's Alpha dan Composite Reliability		
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,954	0,956	0,964
Kepemimpinan	0,961	0,963	0,970
Kinerja Karyawan	0,962	0,966	0,970
Komunikasi Organisasi	0,968	0,968	0,975

Sumber: Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 5 di atas hasil uji *composite reliability* dan *cronbach alpha* menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi batas persyaratan nilai minimum >0,7. Pada hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur suatu konstruk. Selain itu, uji reliabilitas dalam penelitian ini juga diperkuat dengan hasil dari *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini sudah *reliabel* dan dapat melakukan uji analisis lebih lanjut.

6. Cross Loading

Cross Loading adalah salah satu metode dalam uji validitas diskriminan pada model pengukuran dalam SEM-PLS, yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator item pertanyaan lebih kuat mengukur konstraknya sendiri dibanding konstruk lain.

Tabel 6.

Cross Loading Reliability				
Indikator	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Komunikasi Organisasi
X1.1	0,887	0,951	0,836	0,750
X1.2	0,868	0,922	0,800	0,733
X1.3	0,829	0,908	0,773	0,723
X1.4	0,882	0,934	0,814	0,855
X1.5	0,932	0,937	0,877	0,749

X2.1	0,780	0,794	0,766	0,845
X2.2	0,760	0,757	0,753	0,960
X2.3	0,767	0,770	0,731	0,971
X2.4	0,766	0,779	0,752	0,970
X2.5	0,738	0,752	0,727	0,961
Y1	0,836	0,843	0,942	0,724
Y2	0,854	0,839	0,961	0,757
Y3	0,882	0,881	0,951	0,755
Y4	0,847	0,831	0,917	0,818
Y5	0,702	0,699	0,885	0,624
Z1	0,883	0,817	0,718	0,633
Z2	0,951	0,903	0,850	0,744
Z3	0,931	0,916	0,824	0,781
Z4	0,916	0,848	0,827	0,813
Z5	0,912	0,861	0,856	0,744

Sumber: Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 5 di atas hasil uji dari *cross-loading* tersebut menunjukkan bahwa semua nilai *outer loading* indikator pada konstruk yang terkait lebih besar dari pada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik.

Evaluasi Model Struktural

Inner model dimaknai sebagai model yang menguji kualitas di antar konstruk variabel. Berikut uji yang dilakukan pada inner model sebagai berikut:

1. R SQUARE DAN R SQUARE ADJUSTED

MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL) DILAKUKAN UNTUK MENGETAHUI HUBUNGAN ANTARA KONSTRUK, NILAI SIGNIFIKANSI DAN R SQUARE ADJUSTED DAN MODEL PENELITIAN

Tabel 7.

Data Hasil <i>Square Adjusted</i>			
Variabel	R Square	R Square Adjusted	
Budaya Organisasi	0,899	0,897	
Kinerja Karyawan	0,814	0,809	

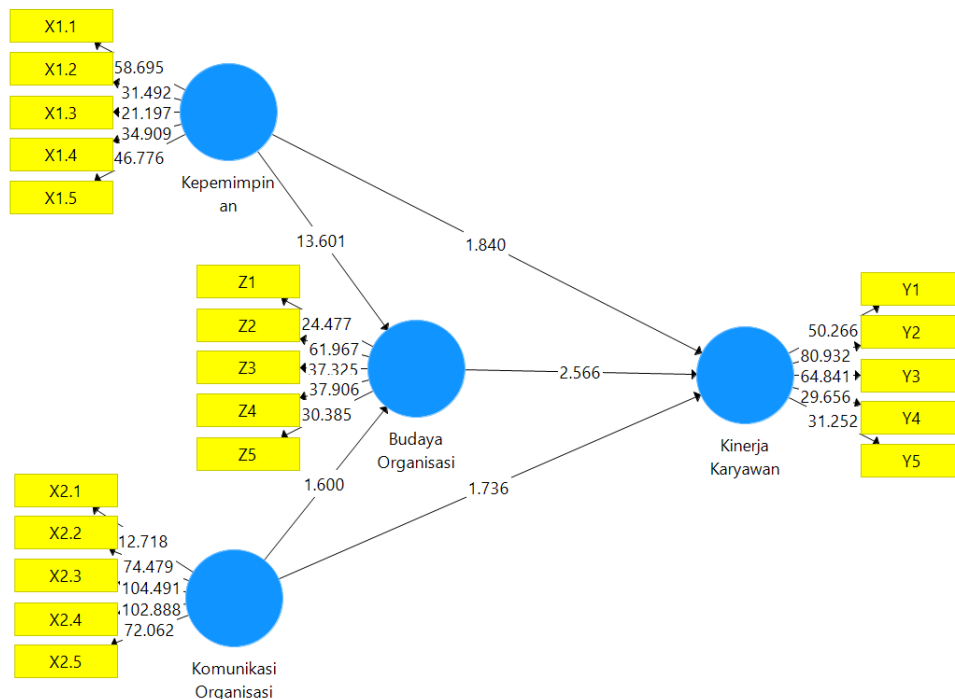
Sumber: Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 7 di atas, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square pada variabel Budaya Organisasi (Z) sebesar 0,897 atau 89,7%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel independen Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi Organisasi (X2) mampu menjelaskan variasi pada variabel Budaya Organisasi (Z) sebesar 89,7%, sedangkan sisanya sebesar 10,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Selanjutnya, nilai Adjusted R Square pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,809 atau 80,9%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen Kepemimpinan (X1), Komunikasi Organisasi (X2), serta variabel intervening Budaya Organisasi (Z) secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 80,9%, sedangkan sisanya sebesar 19,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian ini.

2. Hipotesis

T-Statistics dalam uji inner model berguna untuk menguji signifikansi pada hipotesis. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari *output bootstrapping*. Berikut hasil uji *output bootstrapping* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Penulis
Gambar 3. Hasil Bootstrapping

Dalam pengujian hipotesis, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), nilai kritis T-Statistics adalah 1,96. Suatu hipotesis dinyatakan tidak signifikan apabila nilai T-Statistics < 1,96. Sebaliknya, hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai T-Statistics $\geq 1,96$. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya disajikan pada tabel berikut.

3. Uji Pengaruh Langsung

Tabel 8.
Data Hasil T-Statistics

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0,316	0,311	0,172	1,840	0,066
Komunikasi Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,165	0,183	0,095	1,736	0,083
Kepemimpinan -> Budaya Organisasi	0,859	0,846	0,063	13,601	0,000
Komunikasi Organisasi -> Budaya Organisasi	0,107	0,117	0,067	1,600	0,110
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,456	0,117	0,178	2,566	0,011

Sumber: Penulis (2026)

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 8 di atas, keputusan penerimaan hipotesis didasarkan pada nilai T-Statistics > 1,96 dan p-value < 0,05. Berikut penjelasan hasil pengujian setiap hipotesis penelitian:

a. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 1,840, yang lebih kecil dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,066 ($> 0,05$). Meskipun nilai Original Sample (O) sebesar 0,316 menunjukkan arah pengaruh yang positif, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ESBEMART. Artinya, peningkatan Kepemimpinan belum mampu meningkatkan Kinerja Karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H1 ditolak.

b. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 1,736, yang lebih kecil dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,083 ($> 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,165 menunjukkan arah pengaruh yang positif, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ESBEMART. Artinya, peningkatan Komunikasi Organisasi belum mampu meningkatkan Kinerja Karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H2 ditolak.

c. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Budaya Organisasi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 13,601, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,859 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi pada CV. ESBEMART. Artinya, semakin baik Kepemimpinan yang diterapkan, maka Budaya Organisasi akan semakin meningkat. Oleh karena itu, hipotesis H3 diterima.

d. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X2) terhadap Budaya Organisasi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 1,600, yang lebih kecil dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,110 ($> 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,107 menunjukkan arah pengaruh yang positif, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi pada CV. ESBEMART. Artinya, peningkatan Komunikasi Organisasi belum mampu meningkatkan Budaya Organisasi secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H4 ditolak.

e. Pengaruh Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 2,566, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,011 ($< 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,456 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ESBEMART. Artinya, semakin baik Budaya Organisasi yang diterapkan, maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat. Oleh karena itu, hipotesis H5 diterima.

4. Uji Mediasi

Tabel 9.
Data Uji Mediasi

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,392	0,376	0,162	2,413	0,016
Komunikasi Organisasi -> Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,049	0,047	0,031	1,590	0,113

Sumber: Penulis (2026)

a. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 2,413, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,016 ($< 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,392 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan pada CV. ESBEMART. Artinya, semakin baik Kepemimpinan yang diterapkan perusahaan, maka akan meningkatkan Budaya Organisasi yang berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H6 diterima.

b. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 1,590, yang lebih kecil dari

nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,113 ($> 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,049 menunjukkan arah pengaruh yang positif, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak mampu memediasi pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan pada CV. ESBEMART. Artinya, peningkatan Komunikasi Organisasi belum mampu meningkatkan Budaya Organisasi yang berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H7 ditolak.

Pembahasan

Bagian hasil dan pembahasan ini bertujuan untuk menginterpretasikan temuan empiris yang diperoleh melalui penerapan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS) dalam menjawab permasalahan penelitian. Metode SEM–PLS digunakan karena kemampuannya dalam menganalisis hubungan kausal antar konstruk laten secara simultan, mengakomodasi ukuran sampel yang relatif terbatas, serta tidak menuntut asumsi distribusi normal multivariat (Hair et al., 2022).

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $1,840 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,066 > 0,05$. Meskipun nilai Original Sample sebesar 0,316 menunjukkan hubungan positif, pengaruh tersebut belum signifikan. Kondisi ini diduga karena karyawan lebih berpedoman pada sistem kerja dan budaya organisasi yang telah diterapkan perusahaan daripada arahan langsung dari pimpinan. Menurut (Robbins & Judge, 2021), pada organisasi yang memiliki prosedur kerja yang jelas, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat menjadi kurang dominan. Oleh karena itu, kepemimpinan di CV. ESBEMART lebih berperan dalam membentuk budaya organisasi yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian (Suratman et al., 2026), Pangarso et al. (2021), (Ferine et al., 2021; Pangarso et al., 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, budaya kerja, serta karakteristik responden pada masing-masing objek penelitian. Namun demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Afuan, 2023; Yunanti et al., 2022), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan lebih efektif meningkatkan kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi dibandingkan melalui pengaruh langsung. Dengan demikian, pada CV. ESBEMART, kepemimpinan belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi lebih berperan dalam membentuk budaya organisasi yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $1,736 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,083 > 0,05$, sehingga hipotesis kedua ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin di perusahaan belum menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (Robbins & Judge, 2021), efektivitas komunikasi terhadap kinerja dipengaruhi oleh bagaimana informasi dipahami dan diterapkan oleh karyawan. Oleh karena itu, meskipun komunikasi berjalan dengan baik, kinerja karyawan dapat lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya organisasi, motivasi, atau sistem kerja yang berlaku.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian (Erika & Suhana, 2024; Gultom & Ferinia, 2023; Sara & Putri, 2021), yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sistem kerja, budaya perusahaan, dan karakteristik responden pada masing-masing objek penelitian. Namun demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Afuan, 2023; Yunanti et al., 2022), yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak selalu memberikan pengaruh langsung

terhadap kinerja, tetapi cenderung memberikan dampak melalui pembentukan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, pada CV. ESBEMART, komunikasi organisasi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada CV. ESBEMART. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $13,601 > 1,96$ dan P-Values sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai Original Sample sebesar 0,859 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi sangat kuat. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Menurut (Robbins & Judge, 2021), pemimpin berperan sebagai *role model* yang membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja anggota organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan budaya kerja yang disiplin, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Suratman et al., 2026).

4. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada CV. ESBEMART. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $1,600 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,110 > 0,05$, sehingga hipotesis keempat ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di CV. ESBEMART lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai yang ditanamkan pimpinan, kebijakan perusahaan, dan kebiasaan kerja yang telah terbentuk daripada komunikasi sehari-hari. Menurut (Schein, 2017), budaya organisasi terbentuk melalui nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dikembangkan dan diwariskan dalam organisasi, sehingga komunikasi saja belum tentu mampu membentuk budaya organisasi. Oleh karena itu, komunikasi organisasi di CV. ESBEMART belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ESBEMART. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar 2,566 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai P-Values sebesar 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, harmonis, dan penuh tanggung jawab sehingga karyawan lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Budaya organisasi yang baik juga mampu meningkatkan kerja sama antar karyawan, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan komitmen terhadap tujuan perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan pada CV. ESBEMART. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Erika & Suhana, 2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ESBEMART. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $2,413 > 1,96$ dan P-Values sebesar $0,016 < 0,05$, sehingga hipotesis keenam diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan membentuk budaya organisasi yang positif, kemudian budaya organisasi tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Schein (2017), pemimpin memiliki peran utama dalam membentuk dan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Oleh karena itu, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja akan lebih efektif apabila didukung oleh budaya organisasi yang kuat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Afuan, 2023), yang membuktikan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga didukung oleh (Yunanti et al., 2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu membentuk budaya organisasi yang positif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, pada CV. ESBEMART, budaya organisasi terbukti menjadi mekanisme penting

7. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $1,590 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,113 > 0,05$, sehingga hipotesis ketujuh ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi belum mampu membentuk budaya organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut (Schein, 2017) budaya organisasi terbentuk melalui nilai, keyakinan, dan praktik yang diterapkan secara konsisten dalam organisasi, sehingga komunikasi yang belum efektif dalam menanamkan nilai-nilai tersebut tidak akan menghasilkan perubahan budaya yang signifikan. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. ESBEMART.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening pada CV. ESBEMART, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ESBEMART. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Kepemimpinan belum mampu meningkatkan Kinerja Karyawan secara signifikan.
2. Komunikasi Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ESBEMART. Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi yang diterapkan belum mampu meningkatkan Kinerja Karyawan secara signifikan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi pada CV. ESBEMART. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan yang diterapkan, maka Budaya Organisasi dalam perusahaan akan semakin baik.
4. Komunikasi Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi pada CV. ESBEMART. Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi belum mampu membentuk Budaya Organisasi secara signifikan.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ESBEMART. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Budaya Organisasi yang diterapkan perusahaan, maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.
6. Budaya Organisasi mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan pada CV. ESBEMART. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang baik dapat membentuk Budaya Organisasi yang positif sehingga berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.
7. Budaya Organisasi tidak mampu memediasi pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan pada CV. ESBEMART. Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi belum mampu meningkatkan Budaya Organisasi yang berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan secara signifikan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut.

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu CV. ESBEMART, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan atau sektor usaha lain.
2. Variabel yang diteliti hanya meliputi kepemimpinan, komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.
3. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sehingga jawaban responden bergantung pada persepsi masing-masing dan memungkinkan adanya subjektivitas dalam memberikan penilaian.

Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat membentuk budaya organisasi yang positif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, komunikasi organisasi belum terbukti memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui budaya organisasi pada objek penelitian ini.

2. Implikasi Praktis

Bagi CV. ESBEMART, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu memprioritaskan penguatan budaya organisasi melalui kepemimpinan yang mampu menjadi teladan, memberikan arahan, dan menanamkan nilai-nilai kerja kepada karyawan. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi agar penyampaian informasi, koordinasi kerja, dan pemahaman terhadap tujuan organisasi dapat berjalan lebih optimal sehingga mendukung peningkatan kinerja karyawan di masa mendatang.

REFERENSI/DAFTAR PUSTAKA

- Afuan, M. (2023). Analisis pengaruh servant leadership dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. *Journal of Science Education and Management Business*, 2(1), 71–84. <https://doi.org/10.62357/JOSEAMB.V2I1.192>
- Erika, D., & Suhana, S. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 3597–3605. <https://doi.org/10.31539/COSTING.V7I5.11649>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2021.E07698>
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom, M. P., & Ferinia, R. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan: studi pada Allianz. *Klabat Journal of Management*, 4(1), 30–43. <https://doi.org/10.60090/KJM.V4I1.899.30-43>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi* (Edisi XIV). PT. Remaja Rosdakarya.
- Pangarso, A., Saragih, R., & Nuriz, W. A. (2021). Transformative leadership and organizational culture effect on employee performance: evidence from the Indonesia logistics bureau. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(2), 148–158. <https://doi.org/10.9744/JMK.23.2.148-158>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Sara, M., & Putri, Y. R. (2021). Pengaruh Aliran Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Kolaborasi Global Sukses/Gowork. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(9), 4548–4566. <https://doi.org/10.36418/SYNTAX-LITERATE.V6I9.4189>
- Schein, E. H. and S. (2017). *Organizational Culture and Leadership. 5th Edition*, Wiley & Sons, San Francisco. - References - Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2887357>
- Sugiono, E., Ida, G., Tobing, L., Manajemen, J., Dan, S., & Bisnis, A. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/JMSAB.V4I2.413>

- Sujarweni, W. (2020). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi* (33rd ed.). Pustaka Baru Press.
- Suratman, S., Hafidz, M. I., & Maskuri, M. (2026). Pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Hitachi Farm Co, Ltd. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 9(1), 936–952. <https://doi.org/10.31539/NNH4V143>
- Susilo, H., Indah Edityawati, M., & Suhardi. (2026). The effect of job training and work environment on employee performance at PT. Suri Motor Indonesia. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 13(4), 533–542. <https://doi.org/10.35335/IJAFIBS.V14I4.438>
- Yunanti, S., Wahyuni Amelia, R., Nofiana, L., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2022). Effect of leadership and organizational communication on organizational culture and their impact on employee performance at PT. Wira Kharisma Property. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(3), 2552–2559. <https://doi.org/10.29040/IJEBAR.V6I3.6384>