

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepercayaan Interpersonal pada PT Vale Internasional IGP Pomalaa

Wachyu Priliandi^{1*}, Rahmat Madjid², La Ode Bahana Adam³

¹⁻³ Universitas Halu Oleo, Indonesia

*Penulis Korespondensi: wachyupriliandi88@gmail.com

Abstract. *This study is motivated by the importance of transformational leadership and organizational culture in improving employee performance through interpersonal trust as a mediating factor. The objective of this research is to examine and explain the effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance, both directly and indirectly through interpersonal trust at PT Vale Indonesia IGP Pomalaa. This study employs a quantitative approach with an explanatory research design and survey method. Data were collected cross-sectionally through questionnaires and documentation, with a population of 82 permanent employees, all of whom were used as respondents. The data analysis technique used Partial Least Square (PLS). The results indicate that transformational leadership and organizational culture have a positive and significant effect on interpersonal trust. Interpersonal trust also has a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership is proven to have a positive and significant effect on performance, while organizational culture has a positive but not significant effect. Furthermore, interpersonal trust is proven to partially mediate the effect of transformational leadership and fully mediate the effect of organizational culture on employee performance. These findings imply the importance of strengthening leadership and trust in improving performance.*

Keywords: *Employee Performance; Interpersonal Trust; Organizational Culture; Transformational Leadership; Workplace Commitment.*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepercayaan interpersonal sebagai faktor mediasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepercayaan interpersonal pada PT Vale Indonesia IGP Pomalaa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research dan metode survei. Data dikumpulkan secara cross-section melalui angket dan dokumentasi, dengan populasi sebanyak 82 karyawan tetap yang seluruhnya dijadikan responden. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal. Kepercayaan interpersonal juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan. Selain itu, kepercayaan interpersonal terbukti memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan secara penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengimplikasikan pentingnya penguatan kepemimpinan dan kepercayaan dalam meningkatkan kinerja.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Kepercayaan Antar Pribadi; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan; Komitmen Tempat Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan transformasi industri 4.0, sektor pertambangan menghadapi dinamika perubahan yang semakin kompleks, ditandai dengan perkembangan teknologi, tuntutan keberlanjutan, serta tekanan pasar global yang kompetitif. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada penguatan kapasitas organisasi, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan organisasi modern tidak lagi semata ditentukan oleh kepemilikan modal dan

teknologi, melainkan oleh kemampuan dalam mengelola SDM yang kompeten, adaptif, serta memiliki integritas tinggi (Hair et al., 2021; Marwansyah, 2019a).

Indonesia sebagai salah satu produsen nikel terbesar dunia memiliki peran strategis dalam rantai pasok global, khususnya dalam mendukung industri baterai dan kendaraan listrik. Kebijakan hilirisasi yang didorong pemerintah menjadi langkah penting dalam meningkatkan nilai tambah sumber daya alam dan memperkuat kemandirian ekonomi nasional. Dalam konteks ini, PT Vale Indonesia Tbk hadir sebagai salah satu perusahaan pertambangan nikel yang berorientasi pada praktik keberlanjutan, serta berkontribusi dalam mendukung agenda pembangunan industri berbasis sumber daya alam yang berkelanjutan (MIND ID, 2023).

Sebagai perusahaan yang sedang melakukan ekspansi melalui proyek Indonesia *Growth Project* (IGP) Pomalaa, PT Vale Indonesia menghadapi tantangan organisasi yang signifikan, terutama dalam hal penyesuaian budaya kerja, peningkatan kolaborasi lintas unit, serta efektivitas kepemimpinan dalam lingkungan multikultural. Variasi kinerja antarunit yang tercermin dalam laporan internal Human Capital (2024) menunjukkan adanya perbedaan dalam gaya kepemimpinan, kekuatan budaya organisasi, serta tingkat kepercayaan interpersonal, yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi perubahan organisasi. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi individu melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2021). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan loyalitas, kreativitas, serta kinerja karyawan melalui hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan bawahan (Rahmawati & Prabowo, 2022; Syamsudin et al., 2022).

Namun demikian, hasil penelitian terdahulu juga mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Dalam banyak kasus, hubungan tersebut dimediasi oleh variabel lain, seperti kepercayaan interpersonal yang berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan kerja (Hardiyansyah, 2023; Wicaksono & Putri, 2022). Kepercayaan interpersonal mencerminkan keyakinan terhadap integritas dan kompetensi individu dalam organisasi, yang sangat penting dalam menciptakan koordinasi dan kerja sama yang efektif, khususnya pada sektor pertambangan yang memiliki risiko tinggi (Ismail et al., 2022; Kusuma & Yuliani, 2022).

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan

kerja yang kondusif, mendorong kolaborasi, serta memperkuat keselarasan tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2018). Penelitian (Febriani et al., 2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama ketika nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi secara konsisten. Namun, ketidakseimbangan dalam penerapan budaya organisasi dapat menghambat komunikasi dan menurunkan efektivitas kerja (Arifianti & Safitri, 2022).

Fenomena empiris di PT Vale Indonesia IGP Pomalaa menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal dan praktik di lapangan. Observasi awal dan wawancara pendahuluan mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan masih cenderung *top-down* pada beberapa unit, internalisasi budaya organisasi belum merata, serta tingkat kepercayaan interpersonal yang bervariasi akibat perbedaan latar belakang budaya dan tekanan kerja. Kondisi ini berdampak pada ketidakkonsistenan kinerja karyawan, seperti rendahnya inisiatif, keterlambatan pekerjaan, serta perbedaan produktivitas antarunit.

Berdasarkan kajian literatur dan kondisi empiris tersebut, terdapat gap penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan belum sepenuhnya dipahami secara komprehensif, khususnya dengan mempertimbangkan peran kepercayaan interpersonal sebagai variabel mediasi dalam konteks industri pertambangan di Indonesia. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu model konseptual yang diuji pada konteks PT Vale Indonesia IGP Pomalaa yang memiliki karakteristik organisasi multikultural dan berisiko tinggi.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepercayaan interpersonal serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran kepercayaan interpersonal sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu perilaku organisasi serta rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam organisasi yang berperan sebagai penggerak utama dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan seluruh sumber

daya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kekuasaan formal, tetapi sebagai proses sosial yang melibatkan kemampuan memengaruhi perilaku, membangun visi, serta menciptakan keselarasan nilai antara individu dan organisasi. Pemimpin yang efektif dituntut mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan, mendorong kolaborasi, serta menginspirasi karyawan untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan dan kompleksitas lingkungan bisnis saat ini (Syamsudin et al., 2022).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam berinteraksi dan bekerja. Budaya ini berfungsi sebagai identitas kolektif yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya serta membentuk cara berpikir dan bertindak karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, budaya yang lemah dapat menghambat komunikasi dan menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, internalisasi nilai-nilai organisasi menjadi kunci dalam menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi (Arifianti & Safitri, 2022; Robbins & Judge, 2018).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, serta sistem organisasi yang mendukung. Karyawan dengan kinerja tinggi akan memberikan kontribusi signifikan terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi, sementara kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja menjadi penting untuk menilai efektivitas kerja serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial (Marwansyah, 2019b; Rahmawati & Prabowo, 2022).

Kepercayaan Interpersonal

Kepercayaan interpersonal merupakan keyakinan individu terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik orang lain dalam suatu hubungan kerja. Kepercayaan ini menjadi

fondasi utama dalam membangun komunikasi yang efektif, kerja sama tim, serta iklim organisasi yang sehat. Dalam organisasi, tingkat kepercayaan yang tinggi akan mendorong keterbukaan, meningkatkan partisipasi, serta memperkuat koordinasi antarindividu. Sebaliknya, rendahnya kepercayaan dapat menimbulkan konflik, miskomunikasi, dan menurunkan kinerja tim. Oleh karena itu, kepercayaan interpersonal berperan penting sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan dalam organisasi (Mayer et al., 1995; Robbins & Judge, 2018).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain asosiatif kausal untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepercayaan interpersonal (Z) sebagai variabel mediasi (Sugiyono, 2022). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Vale Indonesia IGP Pomalaa sebanyak 82 orang dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan didukung data sekunder, dengan instrumen yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas (Hair et al., 2021). Analisis data menggunakan metode deskriptif dan PLS-SEM melalui SmartPLS untuk menguji hubungan antarvariabel, nilai R^2 , Q^2 , serta signifikansi melalui uji *bootstrap* (Henseler et al., 2015), dengan model yang menempatkan kepercayaan interpersonal sebagai variabel mediasi antara variabel independen dan dependen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software SmartPLS 4.0*. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator berdasarkan kriteria *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*, serta evaluasi inner model untuk menguji hubungan antar konstruk, tingkat signifikansi, dan nilai *R-square*. Pengujian pada inner model dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping*.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer* model bertujuan menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan variabel laten. Pengujian dilakukan dengan PLS melalui outer loading

($\geq 0,70$) untuk *convergent validity*, serta *discriminant validity* dan *composite reliability*, sehingga memastikan indikator mampu mengukur konstruk secara akurat dan konsisten.

Discriminant Reliability and Validity

Pengujian discriminant reliability and validity dilakukan menggunakan nilai *composite reliability* dan akar kuadrat AVE untuk memastikan instrumen mampu merefleksikan variabel laten secara valid, dengan hasil disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. *Construct reliability and validity.*

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
X1	0.951	0.953	0.966	0.875
X2	0.995	0.998	0.997	0.986
Y	0.931	0.946	0.95	0.827
Z	0.959	0.96	0.971	0.892

Keterangan: X1 = kepemimpinan transformasional, X2 = budaya organisasi, Z = kepercayaan interpersonal, Y = kinerja karyawan

Sumber: Hasil olahan data PLS Versi 4.0, Tahun 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam mengukur variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepercayaan interpersonal, dan kinerja karyawan. Selain itu, nilai *square root of AVE* yang lebih besar dari korelasi antar variabel menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi *discriminant validity*.

Validitas diskriminan juga diperkuat melalui nilai *cross loading*, di mana setiap indikator memiliki nilai lebih tinggi pada variabelnya dibandingkan variabel lain, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merefleksikan konstruk yang diukur.

Tabel 2. *Cross Loading* Indikator dengan Variabel.

Indikator Pengukuran	Kepemimpinan Transformatif	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Kepercayaan Interpersonal
X1.1	0.969	0.054	0.396	0.256
X1.2	0.967	0.04	0.39	0.215
X1.3	0.965	0.009	0.368	0.24
X1.4	0.836	0.09	0.313	0.309
X2.1	0.056	0.993	0.237	0.34
X2.2	0.062	0.995	0.23	0.337
X2.3	0.06	0.994	0.258	0.361
X2.4	0.025	0.989	0.235	0.303
Y1	0.247	0.28	0.907	0.417
Y2	0.236	0.298	0.915	0.39
Y3	0.471	0.138	0.897	0.512

Y4	0.418	0.2	0.919	0.46
Z1	0.268	0.31	0.468	0.962
Z2	0.289	0.266	0.478	0.959
Z3	0.293	0.279	0.487	0.964
Z4	0.178	0.423	0.441	0.893

Sumber: Hasil olahan data PLS Versi 4.0, Tahun 2026

Hasil cross loading menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai $>0,70$ dan lebih tinggi pada variabelnya masing-masing, sehingga instrumen dinyatakan valid secara diskriminan.

Composite Validity

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa indikator memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruk laten secara stabil dan dapat dipercaya.

Convergent Validity

Nilai *outer loading* sebagian besar $>0,70$ (atau $\geq 0,50$ dengan *p-value* $<0,05$), sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merefleksikan variabel laten.

Tabel 3. Nilai Rerata dan *Outer Loadings*.

Variabel dan Indikator	Rerata	<i>Outer Loadings</i>		
		<i>Original sample (O)</i>	t-statistik	Sig. t
Kepemimpinan Transformasional (X₁)	2.92			
X1.1 Idealized Influence	2.88	0.969	73.935	0.000
X1.2 Inspirational Motivation	2.91	0.967	69.325	0.000
X1.3 Intellectual Stimulation	2.93	0.965	63.274	0.000
X1.4 Indikator Individualized Consideration	2.95	0.836	17.453	0.000
Budaya Organisasi (X₂)	2.71			
X2.1 Nilai dan Keyakinan Bersama	2.65	0.993	592.029	0.000
X2.2 Keterbukaan Komunikasi	2.70	0.995	733.623	0.000
X2.3 Partisipasi & Kerja Sama Tim	2.70	0.994	555.336	0.000
X2.4 Komitmen pada Nilai Inti Organisasi	2.79	0.989	366.077	0.000

Kepercayaan Interpersonal (Z)	3.75			
Z1 Integritas & Kejujuran	3.74	0.962	47.022	0.000
Z2 Keandalan & Konsistensi	3.76	0.959	51.263	0.000
Z3 Keterbukaan & Komunikasi	3.76	0.964	53.945	0.000
Z4 Dukungan Emosional & Rasa Aman	3.72	0.893	22.210	0.000
Kinerja Karyawan (Y)	4.08			
Y1 Kualitas Hasil Kerja	4.13	0.907	18.618	0.000
Y2 Efektivitas & Efisiensi	4.12	0.915	19.208	0.000
Y3 Ketepatan Waktu & Disiplin	4.02	0.897	21.943	0.000
Y4 Kontribusi terhadap Tujuan Organisasi	4.05	0.919	28.565	0.000

Sumber: Hasil olahan data PLS Versi 4.0, dengan Sig. t = significant at .05 level

Hasil menunjukkan seluruh indikator valid secara konvergen dengan nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan p-value $< 0,05$, sehingga mampu merefleksikan konstruk secara kuat. Indikator dominan meliputi *idealized influence*, keterbukaan komunikasi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi, sehingga seluruh variabel layak dianalisis lebih lanjut.

Evaluasi *Goodness of Fit Model*

Evaluasi goodness of fit model dilakukan melalui nilai Q^2 (*predictive relevance*) yang mengukur kemampuan model dalam memprediksi data observasi berdasarkan nilai R^2 variabel endogen. Nilai Q^2 berada pada rentang 0–1, di mana semakin mendekati 1 menunjukkan model memiliki kemampuan prediksi yang semakin baik.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Goodness of Fit*.

Variabel endogen	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.326	0.300
Kepercayaan Interpersonal	0.180	0.159

Sumber: Hasil olahan data PLS Versi 4.0, Tahun 2026

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) tersebut dapat diketahui Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,326)(1 - 0,180) \\
 &= 1 - 0,55268 \\
 &= 0,44732
 \end{aligned}$$

Nilai *Q-square* (Q^2) sebesar 0,447 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik ($Q^2 > 0$), sehingga mampu menjelaskan sekitar 44,7% variasi pada variabel endogen. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel independen dalam penelitian memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap perubahan variabel dependen.

Sementara itu, sebesar 55,3% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor di luar model penelitian. Meskipun berada pada kategori sedang, nilai Q^2 ini tetap menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis serta analisis lebih lanjut.

Pengujian Model Struktural dan Hipotesis Penelitian

Model struktural (inner model) dievaluasi melalui koefisien jalur untuk mengetahui hubungan antar variabel laten. Pengujian dilakukan dalam dua tahap, yaitu pengaruh langsung dan pengaruh mediasi, guna menguji hipotesis penelitian.

Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Parsial atau Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepercayaan interpersonal serta kinerja karyawan. Hasil analisis dilihat dari nilai koefisien jalur dan t-statistik untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel, yang disajikan dalam diagram jalur.

Tabel 5. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Penelitian.

Pengaruh antara variabel		Koefisien Jalur (β)			Hasil Pengujian Hipotesis	
Pengaruh langsung		<i>Original sample (O)</i>	<i>t-statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>		
H1.	X1 $\rightarrow$ Z	0.255	2.551	0.011	Sig.	Diterima
H2.	X2 $\rightarrow$ Z	0.325	3.719	0.000	Sig.	Diterima
H3.	Z $\rightarrow$ Y	0.386	4.334	0.000	Sig.	Diterima
H4.	X1 $\rightarrow$ Y	0.283	3.485	0.001	Sig.	Diterima
H5.	X2 $\rightarrow$ Y	0.097	1.090	0.276	T.	Ditolak
Pengaruh tidak langsung (mediasi)						
H6.	X1 $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y	0.099	2.077	0.038	Sig.	Diterima
H7.	X2 $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y	0.126	2.666	0.008	Sig.	Diterima

Keterangan: X1 = kepemimpinan transformasional, X2 = budaya organisasi, Z = kepercayaan interpersonal, Y = kinerja karyawan

Sumber: Hasil olahan data PLS Versi 4.0, Tahun 2026

Berikut merupakan ringkasan hasil pengujian hipotesis berdasarkan analisis yang telah dilakukan.

- a. H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal.
- b. H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal.
- c. H3: Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. H5: Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Berikut merupakan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) dalam penelitian ini.

- 1) H6: Kepercayaan interpersonal berperan sebagai mediasi parsial pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- 2) H7: Kepercayaan interpersonal berperan sebagai mediasi penuh pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan Interpersonal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, arahan, serta perhatian individual mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan saling percaya, terutama pada karyawan dengan masa kerja yang masih relatif singkat hingga menengah. Temuan ini sejalan dengan teori (Bass & Riggio, 2021; Mayer et al., 1995) yang menekankan pentingnya integritas, kemampuan, dan niat baik dalam membentuk kepercayaan. Selain itu, hasil ini didukung oleh penelitian (Astini et al., 2024) dan (Hossain & Khan, 2024), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam membangun kepercayaan interpersonal di organisasi.

Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Interpersonal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal. Budaya yang menekankan keterbukaan komunikasi dan kerja sama tim terbukti menjadi faktor utama dalam membentuk hubungan kerja yang saling percaya, khususnya dalam lingkungan kerja yang kompleks. Temuan ini sejalan dengan (Robbins & Judge, 2018), yang menyatakan bahwa nilai dan norma organisasi memengaruhi interaksi sosial dan kepercayaan. Hasil ini juga didukung oleh (Kurniawan & Rachmawati, 2022), sehingga budaya organisasi yang kuat terbukti mampu memperkuat kepercayaan interpersonal.

Kepercayaan Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepercayaan yang tinggi mampu meningkatkan kerja sama, komunikasi, serta efektivitas kerja, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori (Mayer et al., 1995) dan (Robbins & Judge, 2018) yang menegaskan bahwa kepercayaan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini juga didukung oleh (Asniati et al., 2021) dan (Kurniawan & Rachmawati, 2022), sehingga kepercayaan interpersonal menjadi elemen kunci dalam mendorong kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan pembinaan individu dapat meningkatkan semangat kerja serta mendorong karyawan mencapai hasil kerja yang optimal. Temuan ini konsisten dengan teori (Bass & Riggio, 2021), yang menekankan bahwa kepemimpinan efektif meningkatkan kinerja melalui motivasi dan pengembangan potensi. Hasil ini juga didukung oleh (Rojak et al., 2024), sehingga kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan lebih berperan sebagai faktor pendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Temuan ini sejalan dengan (Robbins & Coulter, 2018) dan perspektif Herzberg, di mana budaya organisasi berfungsi sebagai faktor pendukung (hygiene factor). Hasil ini didukung oleh (Magniatun & Mahmud,

2025), yang menyatakan bahwa budaya organisasi lebih berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja.

Kepercayaan Interpersonal sebagai Mediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kepercayaan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan (Asniati et al., 2021; Robbins & Judge, 2018), yang menegaskan bahwa kepercayaan merupakan mekanisme penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Kepercayaan Interpersonal sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung, tetapi melalui kepercayaan interpersonal sebagai mekanisme utama dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini sejalan dengan (Robbins & Judge, 2018) serta didukung oleh (Kurniawan & Rachmawati, 2022) dan (Rahman & Dewi, 2023), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan interpersonal menjadi penghubung penting antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal serta kinerja karyawan di PT Vale Indonesia IGP Pomalaa. Kepercayaan interpersonal juga terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja yang dilandasi rasa saling percaya, dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan konteks penelitian dalam melakukan generalisasi.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar manajemen perusahaan memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui pengembangan kompetensi pimpinan yang berorientasi pada komunikasi visioner, keteladanan, dan pemberdayaan karyawan. Selain itu, internalisasi budaya organisasi perlu dilakukan secara lebih konsisten dan terintegrasi dalam sistem kerja agar mampu membentuk perilaku kolektif yang produktif. Upaya membangun dan menjaga kepercayaan interpersonal juga perlu menjadi prioritas melalui penciptaan lingkungan

kerja yang terbuka, adil, dan partisipatif. Secara akademis, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan variabel tambahan serta memperluas objek dan metode penelitian agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

- Arifianti, A., & Safitri, D. (2022). Budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 214–227.
- Asniati, H., Hamid, W., Samdin, & Suleman. (2021). Peran kepercayaan interpersonal sebagai mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bappeda Kabupaten Wakatobi. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 5(2), 228–244.
- Astini, Y., Setiawati, E., Fauzi, A. K., & Putra, I. G. A. W. (2024). Peningkatan kinerja UMKM di Kota Mataram melalui literasi keuangan, financial technology, dan inklusi keuangan. *eCo-Fin*, 6(2), 430–440. <https://doi.org/10.32877/ef.v6i2.1440>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3rd ed.). Psychology Press.
- Febriani, L., Putra, A., & Rini, D. (2023). Organizational culture and employee performance in Indonesian mining sector. *Jurnal Manajemen Strategis*, 11(1), 45–47.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hardiyansyah, H. (2023). Trust and leadership effectiveness in public organizations. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(1), 55–70.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hossain, M., & Khan, S. (2024). Transformational leadership, organizational culture, and employee performance: The mediating role of trust in leadership. *Cogent Business & Management*, 11(1).
- Ismail, A., Rahmadani, L., & Wahyudin, T. (2022). Transactional leadership and employee discipline in the energy industry. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*, 8(2), 33–45.
- Kurniawan, T., & Rachmawati, F. (2022). Transformational leadership and organizational culture on employee performance: Trust as mediator. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(2), 50–61.
- Kusuma, H., & Yuliani, E. (2022). Trust and interpersonal relationship in workplace settings. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 75–90.
- Magniatun, D., & Mahmud. (2025). Peran kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan: Komitmen organisasi sebagai mediator. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 900–918. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1244>
- Marwansyah, M. (2019a). *Manajemen sumber daya manusia* (2nd ed.). Alfabeta.

- Marwansyah, M. (2019b). *Manajemen sumber daya manusia* (2nd ed.). Alfabeta.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Rahman, A., & Dewi, L. (2023). The role of trust and culture in enhancing performance. *International Journal of Business and Society*, 28(2), 119–133.
- Rahmawati, N., & Prabowo, Y. (2022). Transformational leadership and organizational change. *Jurnal Manajemen Transformasi*, 14(2), 67–79.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management* (Global ed.). Pearson Higher Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rojak, M., Sanaji, H., Witjaksono, A., & Kistyanto, A. (2024). Transformational leadership and culture on performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 15–30.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Syamsudin, R., Putra, A., & Yuliani, N. (2022). Leadership and motivation in modern organizations. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Inovasi*, 10(3), 140–155.
- Wicaksono, A., & Putri, D. (2022). Trust as mediator between leadership and performance. *Asian Journal of Management Research*, 13(2), 56–69.