

**Pengaruh *Corporate Culture*, Motivasi Karyawan, Dan Inovasi Organisasi Terhadap Praktik Kepemimpinan Transformasional di PT KAI Daop 6 Yogyakarta**

**Adi Prasetyo<sup>1</sup>, Surya Darmawan<sup>2</sup>**

Fakultas Bisnis dan Humaniora, Universitas Teknologi Yogyakarta<sup>1,2</sup>

adip44884@gmail.com<sup>1,2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of corporate culture, employee motivation, and organizational innovation on transformational leadership practices at PT KAI DAOP 6 Yogyakarta. This study uses a quantitative approach with a survey method. The sample was determined using a purposive sampling technique, and the questionnaire was compiled using a five-point Likert scale. A total of 95 respondents who were permanent employees of PT KAI DAOP 6 Yogyakarta with a minimum work period of one year were involved in this study. The research instrument was a closed questionnaire, and the analysis technique used was multiple linear regression. The results of the analysis showed that, both partially and simultaneously, corporate culture, employee motivation, and organizational innovation had a positive and significant effect on transformational leadership practices. This study is expected to provide practical implications for the development of leadership strategies and human resource management in public transportation organizations.*

**Keywords:** *Corporate Culture, Employee Motivation, Organizational Innovation, Transformational Leadership, PT KAI*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *corporate culture*, motivasi karyawan, dan inovasi organisasi terhadap praktik kepemimpinan transformasional di PT KAI DAOP 6 Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dan kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin. Sebanyak 95 responden yang merupakan karyawan tetap PT KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan masa kerja minimal satu tahun terlibat dalam penelitian ini. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup, dan teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa, baik secara parsial maupun simultan, *corporate culture*, motivasi karyawan, dan inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik kepemimpinan transformasional. Penelitian ini diharapkan memberikan implikasi praktis bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi transportasi publik.

**Kata kunci:** *Corporate Culture, Motivasi Karyawan, Inovasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, PT KAI*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu pilar utama keberhasilan organisasi. Kinerja dan produktivitas perusahaan sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan SDM, terutama dalam menghadapi tantangan dinamis di era globalisasi dan transformasi digital. Di tengah perubahan yang cepat, organisasi dituntut untuk adaptif, inovatif, serta mampu membangun budaya kerja yang kuat dan kepemimpinan yang transformatif. (Dessler, 2020).

Saat ini, kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak digunakan dalam organisasi modern karena kemampuannya dalam mendorong perubahan positif dan meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangkitkan motivasi, mendorong kreativitas, serta menunjukkan perhatian individual kepada setiap anggota tim. Pemimpin transformasional adalah individu yang mampu mengarahkan bawahannya menuju pencapaian tujuan organisasi dengan cara menumbuhkan kepercayaan, membangun komitmen, serta mengembangkan potensi mereka secara optimal (Robbins dan Judge, 2019).

Dalam konteks Indonesia, transformasi organisasi menjadi semakin krusial, terutama di sektor transportasi publik yang terus berkembang. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peran strategis dalam menyediakan layanan transportasi massal berbasis rel. Dalam laporan tahunan PT KAI (2023) jumlah penumpang mencapai lebih dari 300 juta orang, meningkat signifikan dibandingkan tahun sebelumnya yang terdampak pandemi. Di sisi lain, perusahaan juga tengah mendorong digitalisasi layanan seperti *e-ticketing*, integrasi sistem perkeretaapian nasional, serta modernisasi infrastruktur. Namun, peningkatan volume penumpang dan digitalisasi yang pesat juga menimbulkan tantangan pada aspek pelayanan pelanggan, efisiensi operasional, dan adaptasi SDM.

Secara khusus, PT KAI DAOP 6 Yogyakarta merupakan wilayah operasional yang strategis. Wilayah ini menghubungkan jalur utama antara Jawa Tengah dan DIY serta melayani lebih dari 120 perjalanan kereta setiap hari (PT Kereta Api Indonesia, 2023). Dengan tingginya intensitas operasional dan interaksi langsung dengan pelanggan, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif. Dalam praktiknya, kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang dinilai mampu mengarahkan perubahan, membangun motivasi karyawan, dan mendorong inovasi internal.

Dalam implementasinya di lapangan, PT KAI DAOP 6 Yogyakarta telah menetapkan kepemimpinan transformasional sebagai strategi manajerial utama dalam mendukung transformasi digital dan peningkatan layanan publik. Hal ini tercermin dari arahan pimpinan DAOP 6, Bambang Respationo selaku Executive Vice

President, yang mendorong *employee empowerment*, kolaborasi tim lintas fungsi, serta penguatan *corporate culture* berbasis integritas dan pelayanan prima.

Sebagai bentuk konkret, PT KAI DAOP 6 menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan internal berbasis nilai-nilai transformasional, melakukan evaluasi berkala terhadap gaya kepemimpinan melalui survei kepuasan karyawan, di mana capaian tahun 2023 menunjukkan tingkat kepuasan terhadap kepemimpinan sebesar 74% serta menerapkan sistem digital *monitoring* kinerja yang menuntut pemimpin untuk responsif dan inovatif. Kementerian BUMN melalui Human Capital Transformation Framework 2023 menetapkan kepemimpinan transformasional sebagai kompetensi wajib bagi pimpinan BUMN, termasuk di lingkungan PT KAI. Dengan demikian, praktik kepemimpinan transformasional di DAOP 6 bukan sekadar konsep, tetapi telah menjadi bagian integral dari arah kebijakan organisasi.

*Corporate culture* atau budaya perusahaan merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. *Corporate culture* sebagai pola dasar asumsi yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika belajar beradaptasi dengan lingkungan eksternal serta mencapai tujuan perusahaan (Cozy, 2018). *Corporate culture* disebut juga budaya perusahaan, sering juga disebut budaya kerja karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Karena perusahaan terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, maka perlu adanya pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Di sisi lain, motivasi karyawan mempunyai peranan penting dalam mendorong produktivitas dan kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, organisasi inovasi sangat diperlukan untuk memenuhi tuntutan pasar dan mengadaptasi perubahan. Perusahaan yang mampu berinovasi tidak hanya akan lebih siap menghadapi persaingan, tetapi juga akan menjadi lebih atraktif bagi karyawan baru. Motivasi karyawan merupakan faktor krusial yang berdampak pada kinerja individu dan kelompok. Motivasi karyawan menjadi bagian faktor motivator dan faktor kebersihan, yang mana keduanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih berkomitmen dan bersemangat dalam bekerja sama, yang pada pasangannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi (Nurrohmah, 2017). Oleh karena itu, penting bagi manajemen PT KAI DAOP 6 Yogyakarta untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat memberikan kontribusi secara maksimal.

Inovasi organisasi dalam menghadapi perubahan organisasi menjadi elemen kunci dalam menghadapi perubahan yang cepat serta tuntutan untuk meningkatkan

efisiensi dan kualitas layanan. Inovasi mencakup pengembangan produk, layanan, serta perbaikan proses dan sistem yang ada. PT KAI DAOP 6 Yogyakarta perlu mendorong inovasi tidak hanya dalam produk dan layanan, tetapi juga pada cara kerja dan sistem yang efisien untuk meningkatkan nilai 8 bagi pelanggan (Yunita, 2019). Organisasi yang mampu berinovasi akan lebih siap dalam menghadapi tantangan di industri dan memberikan solusi yang lebih baik.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor internal organisasi, yaitu *corporate culture*, motivasi karyawan, dan inovasi organisasi. Studi menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kolaboratif mendukung penerapan kepemimpinan transformasional (Rahmat, 2023) dan (Sumampow et al., 2023). Selain itu, terdapat studi yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi lebih mudah menerima dan mendukung gaya kepemimpinan yang transformasional (Prabowo dan Rachmawati, 2024).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana faktor-faktor seperti *corporate culture*, motivasi karyawan, dan inovasi organisasi mempengaruhi praktik kepemimpinan transformasional di PT KAI DAOP 6 Yogyakarta.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Dalam rangka memperoleh sampel yang representatif namun tetap efisien, penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh 95 sampel. Kriteria dari sampel tersebut menggunakan metode *purposive sampling* meliputi:

1. Karyawan Tetap (*Non-Outsourcing*) PT KAI DAOP 6 Yogyakarta,
2. Memiliki Masa Kerja Minimal Satu Tahun,
3. Bekerja Aktif Di Lingkungan Kantor Atau Unit Kerja PT KAI DAOP 6 Yogyakarta
4. Bersedia mengisi kuesioner penelitian sesuai pengalaman kerja masing-masing.

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel independen (bebas) dan satu variabel dependen (terikat). Masing-masing variabel diukur menggunakan indikator yang dikembangkan dari teori-teori yang telah tervalidasi dalam literatur ilmiah sebelumnya, dan dinilai melalui instrumen kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2021), yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju,
- 2 = Tidak Setuju,
- 3 = Netral,

4 = Setuju,

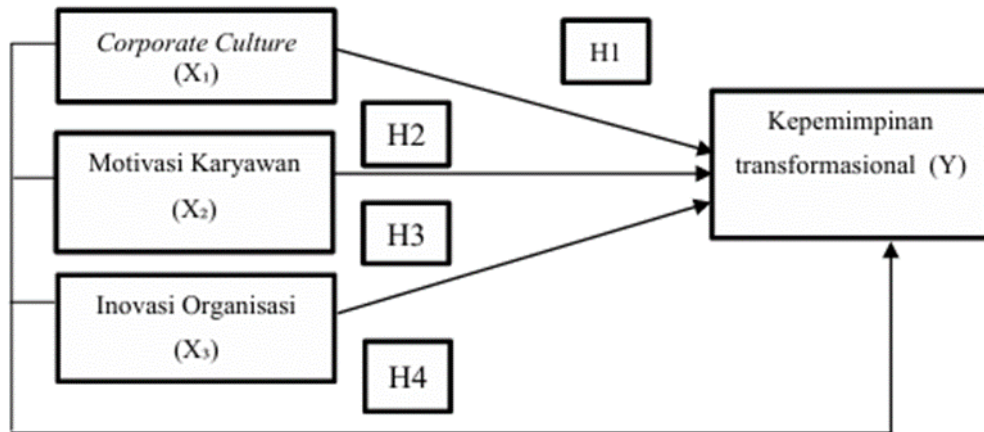
5 = Sangat Setuju.

Variabel independen pada penelitian ini adalah *corporate culture*, motivasi karyawan, dan inovasi organisasi. *Corporate Culture* (budaya perusahaan) didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut secara kolektif oleh anggota organisasi, yang membentuk perilaku kerja dan keputusan dalam perusahaan (Schein, 2018). Variabel *corporate culture* diukur dengan dimensi nilai-nilai organisasi, norma dan kebiasaan, serta lingkungan kerja. Variabel motivasi manusia di era modern tidak lagi efektif jika hanya mengandalkan sistem “hadiah dan hukuman” (*carrot and stick*) (Ryan dan Deci, 2023). Variabel ini diukur dengan tiga elemen kunci yang menjadi penggerak utama motivasi intrinsik, yaitu: Otonomi (*Autonomy*), Kemampuan (*Mastery*), dan Tujuan (*Purpose*). Variabel Inovasi organisasi adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan dan menerapkan ide baru yang berdampak pada peningkatan proses, produk, dan layanan secara berkelanjutan. (Tidd dan Bessant, 2018). Variabel Inovasi organisasi diukur dengan dimensi kreativitas karyawan, penerapan teknologi baru, serta sistem dan proses inovatif.

Variabel dependen pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasikan nilai serta kinerja bawahan melebihi harapan dasar (Bass dan Avolio, 2017). Variabel ini diukur dengan dimensi *idealized influence* (pemimpin menjadi teladan dan dihormati), *inspirational motivation* (kemampuan membangkitkan semangat dan optimisme), *intellectual stimulation* (dorongan untuk berpikir inovatif dan kritis), dan *individualized consideration* (perhatian pada perkembangan individu bawahan).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan secara sistematis dan terstruktur guna memperoleh informasi yang valid dan reliabel mengenai pengaruh budaya perusahaan, motivasi karyawan, dan inovasi organisasi terhadap praktik kepemimpinan transformasional di PT KAI DAOP 6 Yogyakarta. Data yang digunakan adalah data primer, yang dikumpulkan secara langsung dari responden melalui kuesioner (angket), serta didukung oleh data sekunder melalui studi dokumentasi dan telaah literatur.

**Model Penelitian**



**Gambar 1. Model Penelitian**

Metode analisis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua tahapan utama, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik data responden dan distribusi variabel penelitian. Sementara itu, analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan melihat pengaruh antara variabel independen dan dependen secara empiris (Sugiyono, 2019). Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linear berganda. Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik SPSS versi 25 untuk mendukung pengolahan data kuantitatif.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 1 Uji Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Min.	Max	Mean	Std. Dev.
<i>Corporate Culture</i>	95	10	45	35,62	7,615
Motivasi Karyawan	95	18	45	36,60	7,781
Inovasi Organisasi	95	19	45	37,06	6,394
Kepemimpinan	95	25	45	38,59	5,043

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel di atas, variabel *Corporate Culture* ( $X_1$ ) memiliki nilai minimum 10, maksimum 45, rata-rata 35,62, dan nilai standar deviasi 7,615. Pada variabel Motivasi Karyawan ( $X_2$ ) menunjukkan nilai terendah sebesar 18, nilai tertinggi 45, nilai rata-rata sebesar 36,60, dan nilai standar deviasi sebesar 7,781. Pada variabel Inovasi Organisasi ( $X_3$ ) menunjukkan nilai terendah sebesar 19, nilai tertinggi 45, nilai rata-rata sebesar 37,06, dan nilai standar deviasi sebesar 6,394. Pada variabel Kepemimpinan transformasional ( $Y$ ) menunjukkan nilai terendah

sebesar 25, nilai tertinggi 45, nilai rata-rata sebesar 38,59, dan nilai standar deviasi sebesar 5,043.

**Tabel 2. Uji Koefisien Determinasi**

Variabel	Adjusted R Squared	Persentase
Kepemimpinan Transformasional	0,642	64,2%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>) memiliki nilai sebesar 0,642 yang berarti atau 64,2% variabel dependen yaitu Kepemimpinan transformasional dijelaskan oleh ketiga variabel independen *corporate culture*, motivasi karyawan, dan inovasi organisasi. Sedangkan sisanya (100%-64,2%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

**Tabel 3. Uji Parsial t**

Variabel	B	t-statistic	Sig.	Kesimpulan
<i>Corporate Culture</i>	0,194	3,082	0,000	Positif Signifikan
Motivasi Karyawan	0,300	5,744	0,000	Positif Signifikan
Inovasi Organisasi	0,162	2,703	0,008	Positif Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel independen memiliki nilai dibawah 0,05 dengan nilai koefisien determinasi menunjukkan arah positif sehingga hasil regresi dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Hipotesis Pertama *Corporate Culture* ( $X_1$ ) menunjukkan nilai t-hitung sebesar 3,802 lebih besar dari t-tabel yang memiliki nilai sebesar 2.630, dan nilai signifikannya sebesar 0,000 yang lebih rendah dari  $\alpha$  0,050. Hasil tersebut menjelaskan bahwa *Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil ini menerima dari hipotesis pertama (H1) yang menyatakan *Corporate Culture* berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional.

Hipotesis Kedua Motivasi Karyawan ( $X_2$ ) menunjukkan nilai t-hitung sebesar 5,744 lebih besar dari t-tabel yang memiliki nilai sebesar 2.630, dan nilai signifikannya sebesar 0,000 yang lebih rendah dari  $\alpha$  0,050. Hasil tersebut menjelaskan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil ini menerima dari hipotesis kedua (H2) yang menyatakan motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional.

Hipotesis Ketiga Inovasi Organisasi ( $X_3$ ) menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,703 lebih besar dari t-tabel yang memiliki nilai sebesar 2,630, dan nilai

signifikannya sebesar 0,008 yang lebih rendah dari  $\alpha$  0,050. Hasil tersebut menjelaskan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil ini menerima dari hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional.

**Tabel 4. Uji Simultan F**

Variabel	Prob F Statistic	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,000	Berpengaruh Simultan

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Pada Tabel hasil dari signifikan F sebesar 0,000 lebih rendah dari  $\alpha$  0,05 dengan nilai F hitung sebesar 57,284, artinya seluruh variabel independen berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen. Maka ketiga hipotesis berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepemimpinan transformasional, dengan demikian (H4) diterima.

#### **Pengaruh Corporate Culture terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *corporate culture* memainkan peranan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional. Dalam organisasi besar seperti PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado, penelitian oleh Sumampow et al., (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya perusahaan. Artinya, pemimpin yang mampu menunjukkan karakteristik transformasional seperti memberikan inspirasi, mempertimbangkan nilai individu, dan mendorong inovasi terbukti mampu membentuk dan memperkuat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja.

Penelitian oleh Roni Harsoyo (2022) yang dilakukan di lingkungan sekretariat daerah Kota Denpasar juga menguatkan hubungan positif antara *corporate culture* dengan kepemimpinan transformasional. *Corporate culture*, bersama dengan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, ditemukan secara simultan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional pegawai. Secara khusus, budaya organisasi memiliki kontribusi positif dalam meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini menjadi indikator penting dari efektivitas kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan jenis ini mengandalkan hubungan emosional dan nilai-nilai bersama antara pemimpin dan pengikut. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang sehat menjadi prasyarat bagi keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam menciptakan keterlibatan pegawai yang tinggi.

Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh Rahmat (2023) di Otoritas Jasa Keuangan Provinsi Jawa Timur menguatkan temuan sebelumnya dengan menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja

karyawan. Dalam penelitian tersebut, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif pada peningkatan produktivitas dan kinerja. Bahkan, kepuasan kerja terbukti memainkan peran mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, pemimpin transformasional yang mampu membangun budaya organisasi yang kondusif akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif. Hal ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara budaya dan kepemimpinan: budaya mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif, sementara kepemimpinan yang efektif memperkuat budaya organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Motivasi kerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional. Berbagai penelitian dalam sepuluh tahun terakhir menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga berperan dalam memperkuat pengaruh transformasional yang dilakukan oleh para pemimpin dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dan Rachmawati (2024) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepemimpinan Transformasional serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan” menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menyoroti bagaimana karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan. Meskipun tidak secara langsung meningkatkan kinerja, motivasi tersebut berperan sebagai fondasi penting bagi keberhasilan pemimpin dalam membentuk budaya kerja yang produktif.

Selanjutnya, Hermawan (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan” menemukan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi internal karyawan dapat memperkuat peran pemimpin transformasional secara tidak langsung, karena karyawan yang termotivasi lebih terbuka terhadap visi dan arah yang diberikan oleh pemimpin.

Penelitian lain yang mendukung hubungan ini dilakukan oleh Wardani dan Laksono (2024) dalam studi berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Bank Panin Menteng Prada Jakarta Pusat”. Penelitian ini menunjukkan bahwa baik motivasi kerja maupun kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berkontribusi positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, motivasi menjadi

landasan penting agar pengaruh transformasional pemimpin dapat diterima dan direspons secara optimal oleh bawahan.

Dari ketiga penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional. Motivasi karyawan yang tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi yang diusung oleh pemimpin transformasional. Pemimpin yang ingin menerapkan gaya transformasional secara efektif harus terlebih dahulu memahami dan membangun motivasi internal karyawan. Tanpa adanya dorongan motivasional yang kuat dari dalam diri karyawan, strategi kepemimpinan yang bersifat visioner dan inspiratif akan sulit diterima sepenuhnya dan berdampak nyata.

### **Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Dalam era perubahan yang cepat dan kompetisi global yang semakin ketat, inovasi organisasi menjadi salah satu pilar utama dalam mempertahankan daya saing dan keberlangsungan bisnis. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional juga muncul sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membawa perubahan, membangkitkan semangat, serta membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap inovasi. Sejumlah penelitian dalam sepuluh tahun terakhir menunjukkan bahwa inovasi organisasi bukan hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, tetapi juga memiliki peran dalam memperkuat efektivitas gaya kepemimpinan tersebut.

Penelitian oleh Marsalena et al., (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Inovasi Organisasi, dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Buton Utara” mengungkapkan bahwa inovasi organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja pegawai, bersamaan dengan kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menekankan bahwa keberadaan inovasi dalam organisasi mendukung terciptanya suasana kerja yang dinamis dan responsif terhadap arahan pemimpin, sehingga kepemimpinan transformasional menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, penelitian oleh Arfandi et al., (2022) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kapabilitas Inovasi sebagai Variabel *Intervening* di Kabupaten Kepulauan Selayar” menunjukkan bahwa inovasi berperan sebagai variabel perantara yang signifikan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi, dan kapabilitas inovasi tersebut kemudian berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa inovasi bukan hanya hasil dari kepemimpinan yang inspiratif, melainkan juga menjadi instrumen penting yang memperkuat dan memperluas pengaruh transformasional seorang pemimpin dalam organisasi.

Selain itu, studi oleh Ekobelawati dan Zulimi (2024) berjudul “Dukungan Inovasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Usaha Kopi di Pontianak dan Kuburaya” menemukan bahwa pemimpin transformasional yang mendukung inovasi mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang kreatif, adaptif, dan terbuka terhadap perubahan. Lingkungan semacam ini menjadikan pengaruh pemimpin transformasional semakin kuat dan berdampak langsung terhadap perilaku serta semangat kerja karyawan.

Ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa inovasi organisasi berkontribusi secara positif terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional. Inovasi menciptakan ruang bagi pemimpin untuk menerapkan visi, nilai, dan perubahan yang mereka bawa dengan lebih optimal. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi bersifat saling memperkuat. Kepemimpinan transformasional yang efektif berpotensi mendorong terbentuknya budaya inovatif dalam organisasi. Pemimpin transformasional, melalui visi yang kuat, inspirasi, dan dorongan untuk berpikir kreatif, mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimentasi dan pembelajaran berkelanjutan. Lingkungan ini mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam menyampaikan ide-ide baru dan lebih berani dalam mengambil inisiatif yang berorientasi pada perubahan positif.

Sebaliknya, berkembangnya inovasi secara berkelanjutan dalam suatu organisasi dapat memperkuat posisi dan efektivitas seorang pemimpin transformasional. Ketika organisasi menunjukkan kemampuan berinovasi, maka kepercayaan terhadap arah kepemimpinan meningkat, karena karyawan melihat bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan membawa hasil nyata dan relevan terhadap tantangan yang dihadapi. Inovasi yang tumbuh secara sistematis juga memperkuat legitimasi pemimpin dalam menetapkan strategi dan kebijakan baru, karena organisasi menjadi lebih adaptif, responsif, dan siap menghadapi dinamika lingkungan eksternal.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa baik secara parsial maupun simultan, *corporate culture*, motivasi karyawan, dan inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut dapat menciptakan kondisi internal organisasi yang mendukung kemunculan gaya kepemimpinan transformasional yang kuat, efektif, dan adaptif dalam menghadapi dinamika kerja di PT KAI DAOP 6 Yogyakarta.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan agar manajemen PT KAI DAOP 6 Yogyakarta terus memperkuat budaya perusahaan yang positif dan partisipatif. Budaya kerja yang menekankan nilai-nilai keterbukaan, kolaborasi, serta komitmen terhadap pelayanan publik akan menciptakan lingkungan yang mendukung penerapan kepemimpinan transformasional secara efektif. Penting juga bagi

perusahaan untuk secara konsisten memelihara dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, baik melalui pemberian penghargaan, pengembangan karier, maupun peningkatan kesejahteraan. Pemimpin di setiap level organisasi hendaknya mampu mengenali kebutuhan dan aspirasi karyawan, serta mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal melalui pendekatan yang inspiratif dan suportif. Dari sisi inovasi, perusahaan perlu menciptakan sistem dan struktur yang mendukung munculnya ide-ide baru, baik melalui forum internal, pelatihan, maupun pemberian insentif atas inovasi yang berhasil diterapkan. Kepemimpinan transformasional akan berjalan lebih optimal bila organisasi memberikan ruang bagi eksplorasi gagasan, serta membangun budaya yang tidak takut terhadap perubahan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aditia, J. S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*. 22(2), 200–226. Jakarta.
- Adityo, B., Suharnomo, S., & Rahardjo, M. (2015). Tranformasi PT. KAI Dengan Analisis Strategi 7s Mckinsey. *Journal on Education*. 06(01), 10155–10165. Politeknik Piksi Ganesha Bandung.
- Agazu, D. G., Kero, A. W., & Debela, T. T. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), Article 6. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476->
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2021). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 47(1), 1–40. <https://doi.org/10.1177/0149206320957118>
- Aneta, Y., Isa, R., Usulu, E. M., & Gobel, L. Van. (2024). Budaya Dan Perilaku Birokrasi Menyelami Dimensi-Dimensi Organisasi Publik (Vol. 1).
- Ansory, A. (2018). Manajemen sumber daya manusia. Mitra Wacana Media. Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
- ARANI, S. A. (2006). Universitas Medan Area Medan Universitas Medan Area Universitas Medan Area (Vol. 44, Issue 2).
- Arifin, M. N. (2023). Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan Budaya Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja di PT KAI DAOP 6. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. 17(2). 2541-5204. Lempuyangan, Yogyakarta.

- Arfandi, S., Hidayat, M., & Daud, A. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kapabilitas Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kelurahan di Kabupaten Kepulauan Selayar). *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(1), 77–87. Universitas Padjadjaran.
- Basirun, B., & Turimah, T. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1, 34–41. Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif Kalirejo. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2022). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.
- Birkinshaw, J., & Ansari, S. (2021). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and organizational innovation literatures. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1212–1243. <https://doi.org/10.1111/joms.12638>
- Cozy, R. L. Y. (2018). Analisis Perubahan Budaya Organisasi dan Blue Ocean Strategy di Bika Ambon Larizo. 8–42.
- Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383–394. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.0>
- Erawati, N. P. D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Raditya Cabang Gatsu. *Jurnal Kewarganegaraan*. 6(2), 3583-3599. Universitas Lampung
- Gimpl, N. (2025). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory Revisited in the Information Age. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=5061822>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gumanti, W. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Readiness For Change Terhadap Digital Culture Untuk Mencapai Worklife Balance Apada Pegawai Non SDM Iptek Badan Riset Dan Inovasi Nasional. In *The 2nd ECOBESTHA Conference* (Vol. 2, pp. 1-30). Universitas Mercu Buana.
- H Achmad A, M. ( 2023). Transformasi Organisasi Kereta Api Indonesia (KAI). CV. Adanu Abimata.
- 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? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Ishiqah Ramadhany Putri, & Ningrum Fauziah Yusuf. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>

Khan, M. M., Aslam, H. D., & Rafiq, M. (2022). Transformational leadership and organizational innovation: Moderating role of organizational learning. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100158. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.100158>

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing

Mahmudah, D., Bidang, P., Komunikasi, S., Media, D., & Jakarta, B. (2013). Komunikasi, Gaya Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Dalam Organisasi (Communication, Leadership Style and Motivation in Organization). 285–302.

Nurrohmah, K. (2017). Penerapan motivasi menurut teori dua faktor frederick herzberg. *Journal Administrasi Kantor*, 5(1), 83–98.

Pendidikan, J. P. (2024). Kata kunci : Kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, perusahaan manufaktur. 24(3), 286–298.

Pink, D. H. (2024, April 22). ATD conference keynote interview: Purpose and autonomy in a new world of work [Video]. Association for Talent Development. <https://www.td.org/videos/dan-pink-keynote-atd-2024>

Puteri, T. K, dan Inawati, W. A. (2023). Carbon Emission Disclosure in the Energy Sector: Environmental Management System and Environmental Performance. *Jurnal Akuntansi*, 15(2), 263–275. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom Bandung. <https://doi.org/10.28932/jam.v15i2.6945>

Putri, A. R., Santosa, H., & Yuniarsih, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 45–56.

Ramadhan, A. (2017). Perilaku Organisasi Pt Kai Commuter Jabodetabek Dalam Memberikan Excellence Public Service. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 11(1), 101–109 Universitas Negeri Jakarta.

Rahmat, M., Iba, Z., Kepegawaian dan Keuangan Lapas Kelas IIB Bireun, K., & Magister Manajemen, D. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Zainuddin Iba*, 4(8), 63–71.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Shalahuddin. (2016). Karakteristik Kepemimpinan Dalam. *Media Neliti*, 1(2), 171 – 188.
- Sumampow, S. D., Rumawas, W., & Sambul, S. A. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado. *Productivity*, 4(6), 750–756. <https://doi.org/10.35797/ejp.v4i6.52131>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (26 ed.). Bandung: Alfabeta.
- Supomo, B., & Nurhayati, T. (2018). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Graha Ilmu.
- Suriagiri. (2020). *Kepemimpinan Transformatif*. In Kompasiana.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Tuala, R. P. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*. In *Encephale* (Vol. 53, Issue 1).
- Usman, A. R., Asi, L. S., Mendo, A. Y., Manajemen, J., Ekonomi, F., Gorontalo, U. N., Manajemen, J., Ekonomi, F., Gorontalo, U. N., Manajemen, J., Ekonomi, F., Gorontalo, U. N., Performance, E., & Karyawan, K. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT . *RESKILAI PASTO*. 7(2), 531–535.
- Yunita, S. (2019). *Pengembangan Sistem Smart Transportation : Pelayanan Inovatif Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan (Pada PT Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang )*.