



Analisis Kualitas Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan *Respectful Workplace Policy* terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Karyawan PT Sigma Cipta Caraka

Akhmad Sudrajat^{1*}, Hadi Supratikta², Mukhlis Catio³

¹⁻³Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia

Email: sudrajatakhmad01@gmail.com¹, dosen00469@unpam.ac.id²⁻³

*Penulis Korespondensi: sudrajatakhmad01@gmail.com

Abstract. Employee performance is a key determinant of organizational success, particularly in technology-based companies operating in dynamic business environments. This study aimed to analyze the effects of work quality, transformational leadership, and *Respectful Workplace Policy* on employee performance through work motivation among employees of the Finance and Risk Management Directorate at PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma). A quantitative approach with a survey method was employed, and the data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicated that work quality significantly affected work motivation ($\beta = 0.264$; $t = 4.832$; $p < 0.001$) and employee performance ($\beta = 0.418$; $t = 8.135$; $p < 0.001$). Transformational leadership significantly influenced work motivation ($\beta = 0.269$; $t = 5.274$; $p < 0.001$) and employee performance ($\beta = 0.368$; $t = 6.109$; $p < 0.001$). *Respectful Workplace Policy* also had significant positive effects on work motivation ($\beta = 0.181$; $t = 4.167$; $p < 0.001$) and employee performance. Furthermore, work motivation exerted the strongest positive effect on employee performance ($\beta = 0.537$; $t = 9.167$; $p < 0.001$). These findings imply that strengthening work quality, transformational leadership, and respectful workplace practices can effectively enhance employee motivation and organizational performance.

Keywords: Employee Performance; *Respectful Workplace Policy*; Transformational Leadership; Work Motivation; Work Quality.

Abstrak. Kinerja karyawan merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kualitas kerja, kepemimpinan transformasional, dan *Respectful Workplace Policy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Direktorat Finance and Risk Management PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,264$; $t = 4,832$; $p < 0,001$) dan kinerja karyawan ($\beta = 0,418$; $t = 8,135$; $p < 0,001$). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,269$; $t = 5,274$; $p < 0,001$) dan kinerja karyawan ($\beta = 0,368$; $t = 6,109$; $p < 0,001$). *Respectful Workplace Policy* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,181$; $t = 4,167$; $p < 0,001$) serta kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja memberikan pengaruh positif paling besar terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,537$; $t = 9,167$; $p < 0,001$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kerja, kepemimpinan transformasional, dan penerapan *Respectful Workplace Policy* secara konsisten mampu meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan; Kualitas Kerja; Motivasi Kerja; *Respectful Workplace Policy*.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi informasi dan transformasi digital menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam kondisi tersebut, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena menentukan produktivitas, kualitas pelayanan, dan daya saing perusahaan. Peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh kualitas kerja, kepemimpinan yang efektif, serta lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi karyawan. Fenomena tersebut juga terjadi pada Direktorat Finance and

Risk Management PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma). Pada tahun 2025, direktorat ini memiliki 157 karyawan dengan mayoritas berpendidikan Sarjana (50%). Data kinerja menunjukkan adanya fluktuasi selama periode 2021–2025, yaitu dari 81,4% pada tahun 2021 turun menjadi 76,2% pada tahun 2022 akibat layoff dan restrukturisasi organisasi, kemudian meningkat menjadi 84,3% pada tahun 2025 seiring proses pemulihan organisasi dan penguatan budaya kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor organisasi yang berperan dalam meningkatkan kembali motivasi dan kinerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi maupun kinerja karyawan.

Di sisi lain, penerapan *Respectful Workplace Policy* mulai dipandang sebagai strategi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, adil, dan saling menghormati sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja. Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan perbedaan temuan mengenai hubungan antarvariabel tersebut, sementara penelitian mengenai *Respectful Workplace Policy* pada perusahaan teknologi informasi di Indonesia masih relatif terbatas. Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat research gap yang perlu dikaji melalui model yang mengintegrasikan kualitas kerja, kepemimpinan transformasional, dan *Respectful Workplace Policy* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini memiliki kebaruan dengan menguji ketiga variabel tersebut secara simultan pada Direktorat Finance and Risk Management PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma), sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kualitas kerja merupakan kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang akurat, tepat waktu, efektif, dan sesuai dengan standar organisasi. Menurut Hellriegel dan Slocum, kualitas kerja mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif serta memberikan dampak positif terhadap kepuasan pelanggan maupun organisasi (Azis Rachman et al., 2024). Drucker menjelaskan bahwa efisiensi dalam penggunaan sumber daya merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, sedangkan Kotler dan Keller menegaskan bahwa efektivitas menunjukkan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Azis Rachman et al., 2024). Selain itu, Sirota et al. menyatakan bahwa etika kerja yang baik mampu meningkatkan motivasi dan tanggung jawab pegawai, sedangkan Locke menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja

(Azis Rachman et al., 2024). Berdasarkan penelitian ini, kualitas kerja diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Silaen, yaitu kemampuan teknis, kemampuan memecahkan masalah, berpikir kritis, pengambilan keputusan, kerja sama tim, komunikasi, dan kemampuan membangun hubungan kerja (Susanti Dwi Ilhami et al., 2024). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mengubah nilai, sikap, dan perilaku bawahan menuju pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Burns, yang menjelaskan bahwa pemimpin dan pengikut saling meningkatkan moralitas dan motivasi ke tingkat yang lebih tinggi (Manoppo, 2020). Selanjutnya, Robbins menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang melampaui harapan melalui pengaruh positif yang diberikan kepada setiap individu (Armansyah, 2022). Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional diukur menggunakan empat indikator menurut Robbins, yaitu charisma, inspirational motivation, individualized consideration, dan intellectual stimulation (Armansyah, 2022). *Respectful Workplace Policy* merupakan kebijakan organisasi yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang aman, adil, inklusif, dan saling menghormati. Menurut Verbiest et al. (2020), kebijakan ini memastikan setiap individu diperlakukan secara bermartabat tanpa diskriminasi.

Selanjutnya, Mura et al. (2024) menjelaskan bahwa penerapan *Respectful Workplace Policy* mampu meningkatkan kenyamanan psikologis, komitmen, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan indikator berdasarkan kebijakan PT Sigma Cipta Caraka (2025) yang meliputi perlakuan yang adil dan setara, komunikasi yang profesional, lingkungan kerja yang aman secara psikologis, keteladanan pimpinan, penegakan aturan secara konsisten, serta mekanisme pelaporan yang aman. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut Priansa (2014), kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Sementara itu, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja dapat dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam penelitian ini, indikator kinerja mengacu pada Priansa (2014) yang meliputi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, dan kerja sama. Motivasi kerja merupakan dorongan yang menggerakkan individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2020), motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan semangat kerja sehingga seseorang bersedia bekerja secara efektif dan bertanggung jawab. Selain itu, Afandi (2021) menjelaskan bahwa motivasi muncul dari dorongan internal yang menghasilkan semangat dan kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam penelitian ini, motivasi

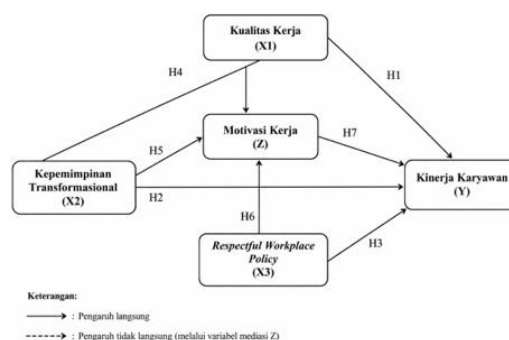
kerja diukur menggunakan indikator menurut Hasibuan (2020), yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, dan kebutuhan penghargaan. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kerja, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja yang saling menghormati memiliki hubungan positif dengan motivasi maupun kinerja karyawan. Namun, penelitian yang mengintegrasikan kualitas kerja, kepemimpinan transformasional, dan *Respectful Workplace Policy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya pada perusahaan di sektor teknologi informasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja karyawan dengan menjadikan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Direktorat Finance and Risk Management PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma) yang berlokasi di Graha Telkom Sigma II, Jl. CBD Lot VII No. 8, Kelurahan Lengkong Gudang, Kota Tangerang Selatan. Penelitian dilaksanakan pada periode Desember 2025 hingga Agustus 2026, yang meliputi penyusunan proposal, pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3, karena metode ini mampu menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel laten secara simultan (Hair et al., 2022). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma) dalam Direktorat Finance and Risk Management yang berjumlah 157 orang. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian (Sugiyono, 2019). Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden menggunakan Google Form, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka yang bersumber dari buku, jurnal ilmiah, dan dokumen perusahaan yang relevan dengan penelitian. Pengukuran seluruh variabel menggunakan Skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini meliputi Kualitas Kerja (X1), yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan sesuai standar organisasi yang diukur melalui kemampuan teknis, pemecahan masalah, berpikir kritis, pengambilan

keputusan, kerja sama, komunikasi, dan hubungan kerja (Azis Rachman et al., 2024). Kepemimpinan Transformasional (X2) diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, yang diukur melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Armansyah, 2022). *Respectful Workplace Policy* (X3) merupakan kebijakan organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang saling menghormati, aman, dan inklusif, yang diukur melalui perlakuan yang adil, komunikasi yang saling menghormati, pencegahan diskriminasi, penegakan etika, mekanisme pelaporan, dukungan terhadap keberagaman, dan keamanan psikologis (Peng, 2023). Motivasi Kerja (Z) merupakan dorongan yang mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, yang diukur melalui kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Hasibuan, 2020). Kinerja Karyawan (Y) merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif (Sunyoto, 2015).

Analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban terhadap setiap variabel penelitian. Selanjutnya, analisis inferensial dilakukan menggunakan pendekatan SEM-PLS yang meliputi evaluasi model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping. Evaluasi model mengacu pada kriteria validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan pengujian hipotesis didasarkan pada nilai path coefficient, t-statistic, p-value, dan R^2 sesuai rekomendasi Hair et al. (2022). Model penelitian ini menguji pengaruh Kualitas Kerja (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), dan *Respectful Workplace Policy* (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y), baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Hubungan antarvariabel digambarkan pada model penelitian yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma), perusahaan penyedia layanan teknologi informasi yang merupakan bagian dari ekosistem PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Perusahaan bergerak di bidang layanan data center, cloud computing, managed services, cyber security, serta berbagai solusi transformasi digital bagi sektor pemerintahan maupun swasta. Sebagai perusahaan berbasis teknologi, Telkomsigma dituntut memiliki sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan mampu menghadapi perubahan bisnis yang dinamis. Dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, perusahaan menerapkan berbagai kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, antara lain peningkatan kualitas kerja, pengembangan kepemimpinan transformasional, serta implementasi *Respectful Workplace Policy* untuk menciptakan lingkungan kerja yang profesional, aman, dan saling menghargai. Kebijakan tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian menggunakan 157 responden yang merupakan karyawan PT Sigma Cipta Caraka. Karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden.

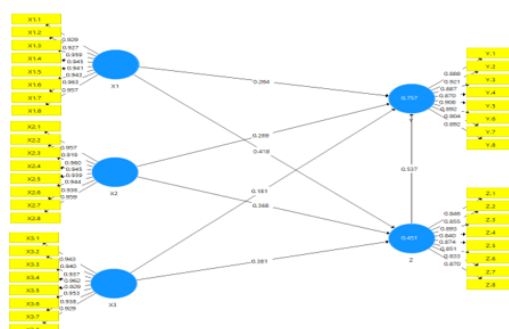
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	76	48,4
	Perempuan	81	51,6
Usia	20–30 Tahun	55	35,0
	31–40 Tahun	70	44,6
	41–50 Tahun	24	15,3
	51–60 Tahun	8	5,1
	61–70 Tahun	0	0,0
Pendidikan	SMA/Sederajat	16	10,2
	Diploma (D3)	46	29,3
	Sarjana (S1)	78	49,7
	Magister (S2)	17	10,8

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 1 responden didominasi oleh perempuan sebanyak 81 orang (51,6%) dan laki-laki sebanyak 76 orang (48,4%), sehingga distribusi responden relatif seimbang. Mayoritas responden berusia 31–40 tahun (44,6%), diikuti usia 20–30 tahun (35,0%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar berada pada usia produktif. Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan Sarjana (S1) sebanyak 78 orang (49,7%), diikuti Diploma (D3) sebanyak 46 orang (29,3%). Karakteristik tersebut mencerminkan bahwa responden memiliki latar belakang yang sesuai dengan kebutuhan industri teknologi informasi, sehingga dinilai representatif dalam memberikan penilaian terhadap variabel penelitian.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Pengujian meliputi validitas konvergen (outer loading dan Average Variance Extracted/AVE), validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion), serta reliabilitas menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Hasil pengujian outer model disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Outer Model.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk.

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kualitas Kerja	0,894	0,985	0,983	Valid dan Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,893	0,985	0,983	Valid dan Reliabel
Respectful Workplace Policy	0,887	0,984	0,982	Valid dan Reliabel
Motivasi Kerja	0,802	0,970	0,965	Valid dan Reliabel
Kinerja Karyawan	0,736	0,957	0,949	Valid dan Reliabel

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2026).

Seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha seluruh variabel juga melebihi 0,70 yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang sangat baik.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion).

Variabel	KK	KT	RWP	MK	KIN
Kualitas Kerja (KK)	0,945				
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,013	0,945			
Respectful Workplace Policy (RWP)	0,061	-0,102	0,942		
Motivasi Kerja (MK)	0,519	0,434	0,369	0,896	
Kinerja Karyawan (KIN)	0,858	0,446	0,334	0,369	0,858

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2026).

Nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel serta menguji hipotesis penelitian. Pengujian meliputi nilai R-Square (R^2), Effect Size (f^2), Predictive Relevance (Q^2), dan Bootstrapping yang menghasilkan koefisien jalur (path coefficient), t-statistic, dan p-value. Hasil evaluasi inner model disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Outer Model.

Tabel 4. Nilai Koefisien Determinasi (R^2).

Variabel Endogen	R^2	Adjusted R^2	Kategori
Motivasi Kerja	0,757	0,751	Kuat
Kinerja Karyawan	0,451	0,440	Sedang

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2026).

Model mampu menjelaskan variasi Motivasi Kerja sebesar 75,7%, sedangkan 45,1% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian.

Tabel 5. Nilai Effect Size (f^2).

Hubungan Variabel	f^2	Kategori
Kualitas Kerja → Motivasi Kerja	0,218	Sedang
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja	0,237	Sedang
Respectful Workplace Policy → Motivasi Kerja	0,106	Kecil
Kualitas Kerja → Kinerja Karyawan	0,317	Sedang
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,244	Sedang
Respectful Workplace Policy → Kinerja Karyawan	0,261	Sedang
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,653	Besar

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2026).

Motivasi Kerja memberikan pengaruh terbesar terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,653$). Sebagian besar hubungan lainnya berada pada kategori sedang, sedangkan pengaruh *Respectful Workplace Policy* terhadap Motivasi Kerja tergolong kecil.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis (*Direct Effect*).

Hipotesis	Hubungan Variabel	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Kualitas Kerja $\rightarrow$ Motivasi Kerja	0,264	4,832	0,000	Diterima
H2	Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ Motivasi Kerja	0,269	5,237	0,000	Diterima
H3	<i>Respectful Workplace Policy</i> $\rightarrow$ Motivasi Kerja	0,181	4,167	0,000	Diterima
H4	Kualitas Kerja $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,418	8,135	0,000	Diterima
H5	Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,368	6,109	0,000	Diterima
H6	<i>Respectful Workplace Policy</i> $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,381	6,906	0,000	Diterima
H7	Motivasi Kerja $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,537	9,167	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2026).

Seluruh jalur hubungan memiliki nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, sehingga seluruh hipotesis langsung (H1–H7) dinyatakan diterima. Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa peningkatan pada setiap variabel independen diikuti oleh peningkatan pada variabel dependen.

Tabel 7. Hasil Pengujian Mediasi (*Specific Indirect Effect*).

Hipotesis	Jalur Mediasi	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H8	Kualitas Kerja $\rightarrow$ Motivasi Kerja $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,225	5,990	0,000	Diterima
H9	Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ Motivasi Kerja $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,198	4,627	0,000	Diterima
H10	<i>Respectful Workplace Policy</i> $\rightarrow$ Motivasi Kerja $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,205	5,760	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2026).

Seluruh pengaruh tidak langsung melalui variabel Motivasi Kerja memiliki nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, sehingga Motivasi Kerja terbukti memediasi hubungan antara Kualitas Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan *Respectful Workplace Policy* terhadap Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kualitas Kerja terhadap Motivasi Kerja (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kualitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ($\beta = 0,264$; $t = 4,832$; $p < 0,001$), sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kerja mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan sesuai standar organisasi cenderung memiliki rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan dorongan untuk meningkatkan prestasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sri Prianka (2023) yang menyatakan bahwa kualitas kerja meningkatkan efektivitas kerja pegawai, serta penelitian Erini Junita Sari et al. (2023) yang menemukan bahwa kualitas kerja berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan pengembangan karier karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja (H2)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ($\beta = 0,269$; $t = 5,237$; $p < 0,001$), sehingga H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, dan arahan yang jelas dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dalam organisasi berbasis teknologi seperti PT Sigma Cipta Caraka, kepemimpinan yang adaptif menjadi faktor penting dalam membangun semangat kerja tim. Temuan ini mendukung penelitian Yunianto Agung Nugroho et al. (2021) dan Icha Nursafitri Hafisrawati Suwandi et al. (2026) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Respectful Workplace Policy terhadap Motivasi Kerja (H3)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Respectful Workplace Policy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ($\beta = 0,181$; $t = 4,167$; $p < 0,001$), sehingga H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang saling menghormati, adil, dan bebas diskriminasi mampu meningkatkan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja dan berpartisipasi dalam organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Endang Susilowati dan Erwin Susanto Sadirsan (2023) serta Alfi Zayyan Al Maksumiyah dan Ratih Damayanti (2026) yang menyatakan bahwa *Respectful Workplace Policy* meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja karyawan.

Pengaruh Kualitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kualitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,418$; $t = 8,135$; $p < 0,001$), sehingga H4 diterima. Nilai koefisien yang relatif tinggi menunjukkan bahwa kualitas kerja merupakan salah satu faktor utama yang meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, semakin tinggi pula pencapaian target organisasi. Hasil ini mendukung penelitian Sri Prianka (2023) yang menyatakan bahwa kualitas kerja meningkatkan efektivitas kerja, serta penelitian Erini Junita Sari et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kualitas kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,368$; $t = 6,109$; $p < 0,001$), sehingga H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan visi, motivasi, dan dukungan kepada bawahan dapat meningkatkan produktivitas

kerja. Pemimpin transformasional mampu membangun komitmen dan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Yunianto Agung Nugroho et al. (2021) dan Icha Nursafitri Hafisrawati Suwandi et al. (2026) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Respectful Workplace Policy terhadap Kinerja Karyawan (H6)

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Respectful Workplace Policy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,381$; $t = 6,906$; $p < 0,001$), sehingga H6 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kebijakan yang menciptakan lingkungan kerja yang saling menghormati mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mengurangi konflik interpersonal dan meningkatkan kolaborasi antarkaryawan. Temuan ini mendukung penelitian Endang Susilowati dan Erwin Susanto Sadirsan (2023) serta Alfi Zayyan Al Maksumiyah dan Ratih Damayanti (2026) yang menyatakan bahwa *Respectful Workplace Policy* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H7)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,537$; $t = 9,167$; $p < 0,001$), sehingga H7 diterima. Nilai koefisien jalur yang paling besar dibandingkan hubungan langsung lainnya menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin besar upaya yang diberikan untuk mencapai target organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yunianto Agung Nugroho et al. (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta didukung oleh berbagai penelitian MSDM yang menempatkan motivasi sebagai determinan utama peningkatan produktivitas dan kinerja individu.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kualitas kerja, kepemimpinan transformasional, dan *Respectful Workplace Policy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Sigma Cipta Caraka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima, sehingga kualitas kerja, kepemimpinan transformasional, dan *Respectful Workplace Policy* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kerja, kepemimpinan transformasional, dan penerapan lingkungan kerja yang saling menghormati dapat memperkuat motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Sigma Cipta Caraka.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Sigma Cipta Caraka disarankan untuk terus meningkatkan kualitas kerja melalui pengembangan kompetensi dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan, memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan kepemimpinan, serta mengoptimalkan implementasi *Respectful Workplace Policy* guna menciptakan lingkungan kerja yang aman, profesional, dan kolaboratif. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah variabel yang terbatas, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan objek penelitian yang lebih beragam serta menambahkan variabel lain, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, employee well-being, atau work-life balance, agar diperoleh model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Afandi, P. (2016). *Concept and indicator human resources management for management research*. Deepublish. Hal. 73.
- Agustiningsih, K., et al. (2023). Peran motivasi sebagai variabel intervening antara beban kerja dan produktivitas kerja pegawai Yayasan Widya Yuwana Madiun. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (SIMBA)*, 5, 1–17.
- Aisyah, S., & Wiranata, R. (2024). *Dasar-dasar manajemen: Teori dan praktek dalam organisasi dan pendidikan*. PT. Nas Media Indonesia. Hal. 1–2.
- Anshori, M. Y. (2024). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dalam praktik*. Deepublish Digital. Hal. 5.
- Bangsa, B. K., & Adriansyah, A. (2025). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi bekerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT ABC. *Journal of Accounting, Management, and Islamic Economics*, 3(1), 275–292. <https://doi.org/10.35384/jamie.v3i1.805>
- Basalamah, I., & Risman. (2025). *Motivasi intrinsik ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja*. Takaza Innovatix Labs. Hal. 6–9.
- Basyid, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Bisnis Tanjung Pinang*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Danang, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Buku Seru.

- Erlianti, D., et al. (2024). *Metodologi penelitian (Teori dan perkembangannya)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. Hal. 61.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. PT. Grasindo. Hal. 2–3.
- Herlambang, S. P., et al. (2022). Analisis pengaruh kompetensi, kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) UIP SUMBAGUT. *Jurnal Prointegrita*, 6(1), 182–202.
- Herujito, Y. M. (2001). *Dasar-dasar manajemen*. Grasindo. Hal. 1–2.
- Hutahayan, B. (2022). *Buku psikologi industri dan organisasi*. Deepublish Digital. Hal. 7–22.
- Indaryati, S., et al. (2023). *Kinerja kelembagaan usaha pangan masyarakat melalui Toko Tani Indonesia dengan pengoptimalkan faktor pendukung agribisnis hilir berkelanjutan*. CV. Adanu Abimata. Hal. 19–20.
- Irawan, D., & Gunawan, A. (2025). *Metode penelitian ekonomi dan bisnis*. UMSU Press. Hal. 111.
- Jalinus, N., et al. (2021). *Riset pendidikan dan aplikasinya*. UNP Press. Hal. 50.
- Kurniawan, A., et al. (2021). *MSDM strategik: Tata kelola sumber daya manusia strategis*. Eureka Media Aksara. Hal. 80–81.
- Kuswandi, R. N., et al. (2025). Transformational leadership and work competence: A path to enhanced employee performance. *INVEST: Journal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 6(1), 58–69.
- Larasati, A. A. (2021). *Konseling individu dengan teknik cognitive restructuring untuk mengatasi inferiority feelings pada mahasiswa Psikologi UIN Sunan Ampel Surabaya [Skripsi]*. Hal. 61.
- Maksumiyah, A. Z. A., & Damayanti, R. (2026). The paradox of the respectful workplace policy due to normative multi-interpretation from the perspective of labor protection law: A study on a business unit of a BUMN (State-Owned Enterprise) in the Commercial & Trading Sector. *Journal for Law, Justice, and Crime in Indonesia and Southeast Asia*, 12(3), 1567–1588. <https://doi.org/10.15294/lrrq.v12i4.44648>
- Mishra, G. (2022). *Work-family conflict and family-friendly policies for working women in India*. Lulu Publication. Hal. 6–7.
- Morissan. (2019). *Riset kualitatif*. Kencana. Hal. 31.
- Mukhtar, et al. (2018). *Analisis kebijakan pendidikan (Standar kompetensi menejerial kepala sekolah/madrasah)*. Salim Media Indonesia. Hal. 41–42.
- Nugroho, Y. A., et al. (2021). Transformational leadership and employees' performance: The mediating role of motivation and work environment. *Journal of Education, Psychology and Counseling: EduPsyCouns*, 2(1), 438–460.
- Nurhemah, N. (2024). *Membangun sekolah unggul yang berprestasi*. CV. Mega Press Nusantara. Hal. 40.
- Nursafitri, I., et al. (2026). The impact of transformational leadership on employee performance: Mediating role of meaningful work. *Golden Ratio of Data in Summary*, 6(2), 432–447. <https://doi.org/10.52970/grdis.v6i2.1869>

- Payadnya, I. P. A. A., & Jayantika, I. G. A. N. T. (2018). *Panduan penelitian eksperimen beserta analisis statistik dengan SPSS*. Penerbit Deepublish.
- Pratama, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (untuk pemerintahan dari teori ke praktik)*. Widina Bhaksi Persad Bandung. Hal. 2–3. <https://doi.org/10.31219/osf.io/az5hy>
- Prianka, S. (2023). Pengaruh kualitas kerja dan disiplin kerja terhadap efektivitas kerja pegawai PT. Damai Abadi Medan. *Journal Economic and Strategy (JES)*, 4(1), 32–41. <https://doi.org/10.36490/jes.v4i1.739>
- Purwanto, A. (2022). *Konsep dasar penelitian kualitatif: Teori dan contoh praktis*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia. Hal. 104–105.
- Putra, S., et al. (2023). *Metode penelitian kuantitatif (Teori dan panduan praktis analisis data kuantitatif)*. PT. Mifandi Mandiri Digital. Hal. 2–3.
- Rahardjo, M. (2018). *Antara konsep, proposisi, teori, variabel, dan hipotesis dalam penelitian*. Paper Materi. <http://repository.uin-malang.ac.id/2410/2/2410.pdf>
- Rahmawati, I., et al. (2020). *Karakteristik individu dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan*. LPPM Universitas KH. A. Wahab Habsullah. Hal. 6–8.
- Rosa, F., et al. (2022). *Implementasi manajemen sumber daya manusia*. PT. Nasya Expanding Management. Hal. 213.
- Roswiyanti. (2025). *Manajemen sumber daya manusia*. Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia. Hal. 129.
- Santoso, M., et al. (2025). Analisa pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Surya Toto Indonesia. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(3), 873–880. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i3.1132>
- Saputra, N., Sasmoko, Abdinagoro, S. B., & Kuncoro, E. A. (2020). *Sustainable growth formula: Keterletakan kerja dan ketangakan belajar dari managerial resources industri minyak sawit Indonesia*. Scopindo Media Pustaka. Hal. 77–78.
- Sari, E. J., et al. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kualitas kerja terhadap pengembangan karir pada karyawan PT. BRI (Persero) Cabang Kotabaru. *Jurnal Economina*, 2(3), 869–877. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i3.408>
- Setyo, D., & Supratikta, H. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KBMT Al Fath Area Wilayah Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(2), 182–188. <https://doi.org/10.32493/JEE.v4i2.17117>
- Solehudin, et al. (2023). *Pengembangan manajemen sumber daya manusia di era 5.0*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri. Hal. 124–127. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v5i2.874>
- Suhadarliyah, et al. (2024). *Manajemen bisnis startup dalam pendekatan konsep dasar kinerja*. Seval Literindo Kreasi. Hal. 159–164. <https://doi.org/10.31237/osf.io/2baem>
- Suhendra, A., et al. (2024). *Kepemimpinan korporasi: Strategi dan implementasi di era modern*. Widina Media Utama. Hal. 31.
- Sulistiyono, J. (2022). *Meningkatkan kompetensi tenaga administrasi sekolah melalui supervisi dan pembimbingan berkelanjutan*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia. Hal. 8.

- Suprpto, T. (2009). *Pengantar teori dan manajemen komunikasi*. Media Pressindo. Hal. 124–15.
- Susilowati, E., & Susanti, E. (2023). Respectful workplace policy to conceive a security consciousness and gender equality as an implementation of akhlak core values in state-owned enterprises environment. *Journal of Terrorism Studies*, 5(2), 1–11. <https://doi.org/10.7454/jts.v5i2.1065>
- Syarifuddin, et al. (2021). *Dosen penggerak dalam era MBKM*. Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo. Hal. 153–154.
- Udin, U., et al. (2023). The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180125>
- Ulfah, A. K., et al. (2022). *Ragam analisis data penelitian (Sastra, riset dan pengembangan)*. IAIN Madura Press. Hal. 12.
- Umar, H. (2000). *Riset sumber daya manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Hal. 99–100.
- Widyatmojo, P., & Winarno. (2023). *Dasar-dasar manajemen kinerja (Performance management fundamental)*. Deepublish. Hal. 20.
- Widyawati, R., et al. (2025). *Manajemen sumber daya manusia*. Intelektual Manifes Media. Hal. 267.
- Yanti, R., Suryani, I., & Putri, I. (2024). *Buku ajar statistik dan probabilitas dasar*. PT. Serasi Media Teknologi. Hal. 65–66.