

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Zahra Garut

## Influence Of Leadership Style, Organizational Culture, and Work Motivation Toward Employee Performance Case Study CV. Zahra Garut

Aditya Candra Prakasa <sup>1</sup>, Dr. Nidya Dudija, S.Psi., M.A.<sup>2</sup>

Prodi Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia  
@Student.telkomuniversity.ac.id

---

### Abstrak

Kinerja karyawan menjadi elemen utama bagi suksesnya suatu organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh sejumlah variabel seperti motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan serta faktor-faktor lainnya. Studi ini bertujuan guna menguji bagaimana motivasi, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dalam konteks lingkungan kerja saat ini. Melalui pendekatan analisis kuantitatif, survei dilakukan terhadap karyawan dari beragam latar belakang pendidikan. Informasi yang terhimpun kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi korelasi diantara budaya organisasi, motivasi, gaya kepemimpinan serta kinerja karyawan. Studi ini menemukan bahwasannya faktor Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, serta Motivasi berpengaruh secara signifikan serta positif pada Kinerja Karyawan. Temuan studi ini diperkirakan akan memperdalam pemahaman kita tentang betapa pentingnya elemen-elemen ini untuk mencapai kinerja puncak di tempat kerja dan memberikan landasan yang lebih kuat bagi perusahaan untuk manajemen sumber daya manusia yang lebih efisien.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja

---

### Abstract

*Employee performance is a major element for the success of an organization. It is influenced by a number of variables such as motivation, organizational culture, job satisfaction, leadership style and other factors. This study aims to examine how motivation, organizational culture, and leadership style affect employee performance in the context of the current work environment. Through a quantitative analysis approach, a survey was conducted among employees from various educational backgrounds. The information gathered was then analyzed to identify the correlation between organizational culture, motivation, leadership style and employee performance. The study found that Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation factors have a significant and positive effect on Employee Performance. The findings of this study are expected to deepen our understanding of how important these elements are for achieving peak performance in the workplace and provide companies with a stronger foundation for more efficient human resource management.*

**Keywords:** Leadership Style, Organizational Culture, Motivation, Performance, Employee Performance

---

## I. PENDAHULUAN

Setiap sumber daya manusia memainkan peran yang signifikan, bisnis perlu memantau serta mengelola kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan berdampak pada kualitas kerja yang diciptakan, dengan didapatkannya kinerja karyawan yang baik akan memberikan dampak juga pada meningkatnya kinerja perusahaan serta dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dengan tingkat kinerja yang tinggi (Robbins & Judge, 2018). Suatu elemen terpenting dalam memenangkan persaingan adalah kinerja karyawan (Ayuningtias dkk., 2018).

Hal tersebut diperkuat oleh Purba (2020) Penelitian ini mengklaim bahwasannya ada korelasi positif yang kuat antara kepuasan kerja serta kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dikaitkan dengan kinerja

yang lebih tinggi serta kepuasan kerja yang lebih rendah dikaitkan dengan kinerja yang lebih buruk. Dalam penelitian ini dilakukan oleh Wahyuningtyas dkk. (2015), salah satu cara untuk menekan angka terjadinya turnover adalah dengan meningkatkan factor kepuasan kerja.

Setiap pekerja mungkin pernah merasa bosan dengan rutinitas mereka, yang mempengaruhi semangat kerja serta menghalangi mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka, yang mana hal ini akan merugikan kinerja organisasi. Kinerja, yang juga disebut sebagai prestasi kerja, adalah hasil dari apa yang telah dilakukan (Adinda dkk., 2023). Tetapi, kinerja sesungguhnya mengacu pada lebih dari sekadar hasil kerja seseorang; kinerja juga mengacu pada cara seseorang melaksanakan pekerjaannya (Salam dkk., 2021). Priansa (2017) pengaruh kinerja karyawan bisa di sebabkan dari banyak faktor, salah satunya faktor dari internal maupun dari eksternal.

Pada tahun 2022, lima bidang pekerjaan di CV. Zahra mengalami penurunan performa dibandingkan tahun sebelumnya. Menurut Firmansyah & Maria (2022), keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh pekerja yang dipekerjakan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu membekali karyawannya untuk menghadapi kesulitan atau permasalahan yang muncul (Firmansyah & Maria, 2022). Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh produktivitas karyawan, karena sebagian besar operasional perusahaan dijalankan oleh karyawan. Menurut Andayani dkk. (2019), kemajuan perusahaan sangat mengandalkan kepemimpinan untuk mengelola perusahaan sebab disiplin serta loyalitas karyawan didukung oleh pemimpin yang bertanggung jawab dan berkomitmen tinggi.

Keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas dunia usaha sangat ditentukan oleh kesiapan anggotanya untuk berubah, yang dipengaruhi oleh budaya organisasi (Rusdiana & Nasihudin, 2021). Sistem kepemimpinan yang baik memberikan dampak besar terhadap kinerja perusahaan, terutama dalam hal produktivitas. Sikap pemimpin merupakan salah satu bentuk pencegahan untuk mengantisipasi buruknya kinerja karyawan sehingga kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik lagi (Novriani Gultom & Nurmaysaroh, 2021).

Penelitian ini menggunakan wawancara yang menanyakan pertanyaan sesuai indikator variabel gaya kepemimpinan menurut Kartono (2017:76) yang mencakup enam indikator: (1) Mengambil Keputusan, (2) Memotivasi, (3) Komunikasi, (4) Mengendalikan Bawahan, (5) Tanggung Jawab, (6) Mengendalikan Emosional. Hasil wawancara pada 10 Oktober 2023 dengan owner CV. Zahra Garut menunjukkan adanya masalah pada gaya kepemimpinan karena peralihan kepemimpinan dari pemilik sebelumnya ke anaknya. Gaya kepemimpinan juga bergantung dengan kondisi perusahaan; gaya kepemimpinan yang dapat menyesuaikan dengan kondisi perusahaan menjadi salah satu faktor untuk mempertahankan keberlangsungan sebuah bisnis (Anggadwita dkk., 2021).

Menurut Muis dkk. (2018:23), Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif serta signifikan oleh budaya organisasi. Ketika budaya organisasi menunjang strategi organisasi serta dapat bereaksi dengan cepat serta tepat terhadap masalah eksternal, maka budaya organisasi menjadi senjata penting untuk keunggulan kompetitif. (Muryati dkk., 2022:115). Budaya organisasi merupakan penentu penting dari keyakinan, sikap, dan perilaku anggota organisasi; dampaknya dapat diukur dari seberapa termotivasi dan bersemangatnya karyawan terhadap lingkungan budaya mereka (Sutrisno, 2018).

CV. Zahra memiliki budaya internal yang berbeda dari perusahaan lain, yaitu mengadakan kajian agama bersama pemuka agama daerah Garut. Namun, hasil wawancara dengan beberapa karyawan menunjukkan adanya aspek budaya organisasi yang membuat mereka kurang nyaman sehingga mempengaruhi kinerja mereka. Dari tujuh dimensi budaya organisasi, peneliti menemukan empat dimensi yang relevan: fokus pada detail, berorientasi pada tujuan, kolaboratif, serta orientasi pada individu. Karyawan tidak merasakan masalah dalam tugas operasional yang rutin, namun tuntutan agresif, kompetitif, dan inovatif dianggap tidak nyaman. Transformasi digital khususnya dalam pemasaran pada tahun 2020 tidak menimbulkan keresahan pada karyawan.

Motivasi kerja juga penting untuk pencapaian prestasi karyawan, karena berperan dalam kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan (Sasongko dkk., 2021). Keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan, dan penting untuk membantu karyawan menunjukkan kinerja optimal (Firmansyah & Maria, 2022). Perubahan sering kali menuntut karyawan keluar dari zona nyaman, yang dapat menimbulkan pengunduran diri (Astuti & Khoirunnisa, 2018). Organisasi harus menjaga kesejahteraan karyawan agar memiliki motivasi kerja tinggi, sehingga mengurangi ketidakhadiran dan turnover (Guntoro & Dudija, 2020). Penurunan motivasi kerja terlihat dari ketidakhadiran tanpa alasan jelas (Robbins dan Judge, 2018:123).

Data absensi CV. Zahra menunjukkan peningkatan ketidakhadiran tanpa alasan jelas dari 10,67% pada 2022 menjadi 17,82% pada 2023. Peningkatan ini mengindikasikan penurunan motivasi kerja. Menurut Deresa (2019), karyawan yang termotivasi akan membangun budaya organisasi yang baik dan memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan.

Fenomena penurunan performa pada CV. Zahra selama periode 2021-2022 menunjukkan bahwa kinerja karyawan bersifat fluktuatif. Karyawan harus mempertahankan serta meningkatnya kinerja mereka. Tujuan dari studi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi, budaya perusahaan, serta gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Zahra Garut.

Menurut Firmansyah & Maria (2022), keberhasilan perusahaan ditentukan oleh pekerja yang dipekerjakan oleh perusahaan. Kinerja perusahaan sangatlah ditentukan oleh produktivitas karyawan, karena sebagian besar operasional dijalankan oleh karyawan. Andayani dkk. (2019) menyatakan bahwa kemajuan perusahaan bergantung pada gaya kepemimpinan dalam mengelola organisasi, karena loyalitas dan kedisiplinan karyawan didukung oleh pemimpin yang bertanggung jawab dan berkomitmen tinggi.

Alolab dkk. (2021) mengungkapkan bahwasannya budaya organisasi yang positif serta sikap ramah tenaga kerja terhadap perbedaan cenderung mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Deresa (2019) menemukan bahwa motivasi karyawan berdampak positif pada kinerja mereka. Karyawan yang termotivasi akan datang tepat waktu, melayani dengan cepat, serta menciptakan budaya organisasi yang positif. Peneliti melaksanakan penelitian ini yang berjudul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**".

## **II. TINJAUAN LITERATUR**

### **A. Kinerja Karyawan**

Kinerja mencakup perolehan kerja yang diperoleh pada bentuk kualitas serta jumlah yang diinginkan oleh individu (Daulay, 2019:210). Evaluasi kinerja diukur berdasarkan standar penilaian perusahaan, memantau hasil kerja secara berkala untuk informasi tentang output karyawan. Kinerja karyawan adalah karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya sejalan dengan tujuan organisasi.

Dimensi kinerja karyawan menurut Emron dkk. (2016:195) meliputi target, waktu penyelesaian, taat asas, dan kualitas hasil. Target berarti penyelesaian pekerjaan, waktu penyelesaian penting untuk loyalitas pelanggan, taat asas menunjukkan akuntabilitas, dan kualitas hasil berperan dalam mempertahankan pelanggan.

### **B. Gaya Kepemimpinan**

Teknik membujuk tindakan organisasi guna mewujudkan tujuan yang sudah ditentukan dikenal sebagai kepemimpinan (Paais & Pattiruhu, 2020). Gaya kepemimpinan mencakup filosofi, sikap pemimpin serta keterampilan saat mempraktikkan kepemimpinannya. Otoriter, demokratis, dan bebas termasuk bagian dari gaya kepemimpinan.

Dimensi gaya kepemimpinan menurut Thoha (2020) meliputi directive leadership, supportive leadership, dan result-oriented leader. Directive leadership memberikan arahan spesifik, supportive leadership menunjukkan empati, dan result-oriented leader fokus pada hasil dan tantangan.

### **C. Budaya Organisasi**

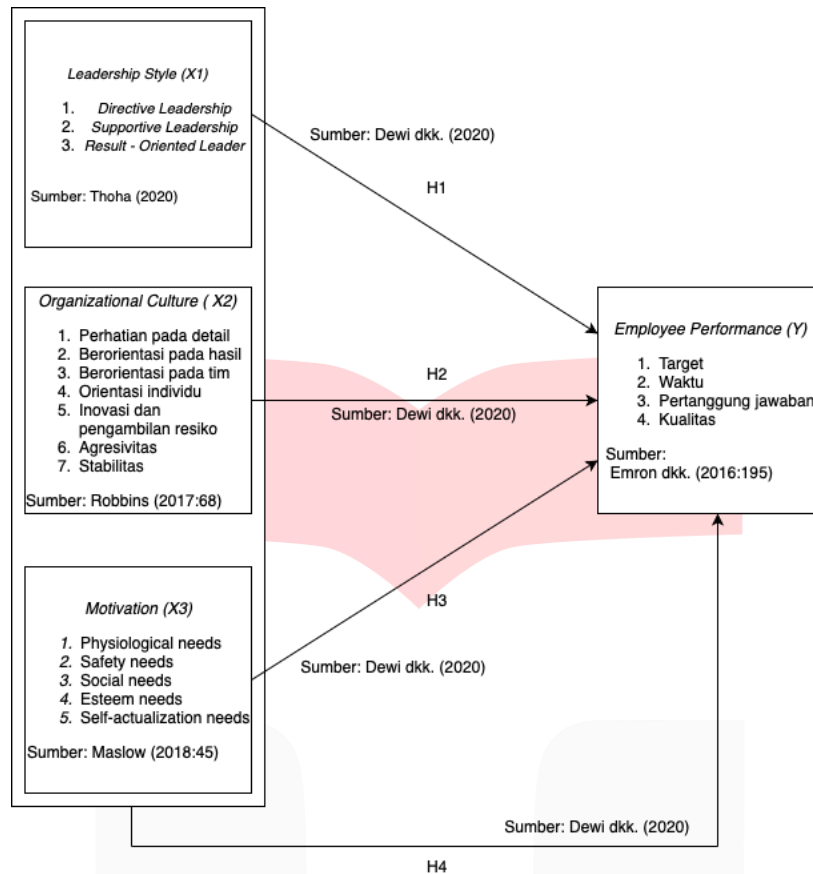
Nilai-nilai yang menentukan satu organisasi dengan organisasi lainnya dikenal sebagai budaya organisasi, serta memandu perilaku dan tindakan mereka (Badul & Djafri, 2017:110). Dimensi budaya organisasi menurut Robbins (2017:68) meliputi berorientasi pada detail, berorientasi pada tujuan, kolaboratif, serta orientasi individu. Dimensi inovasi, pengambilan risiko, agresivitas, dan stabilitas tidak digunakan karena penelitian fokus pada pekerjaan operasional dan lingkungan kerja kolaboratif.

### **D. Motivasi Kerja**

Proses memberi energi, memfokuskan, dan mempertahankan upaya seseorang untuk mencapai suatu sasaran dikenal sebagai motivasi (Inceloglu et al., 2012). Motivasi kerja menunjukkan ketertarikan pada pekerjaan, kepuasan terhadap pekerjaan, serta pertanggungjawaban atas tindakan yang diambil oleh individu.

## **III. METODOLOGI**

Penelitian ini bersifat kausal dan menggunakan metodologi kuantitatif dengan strategi survei. Unit analisis adalah individu, dan penelitian ini tidak mengintervensi data yang ada, menjadikannya non-contrived. Penelitian ini dilakukan secara cross-sectional, mengumpulkan data pada satu titik waktu. Sampel terdiri dari 101 responden, yang merupakan seluruh karyawan di CV Zahra. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) adalah metode analisis yang digunakan; metode ini terdiri dari tiga bagian: inner model guna menguji korelasi antar variabel, outer model guna menilai validitas serta reliabilitas konstruk, serta bootstrapping guna menilai signifikansi hubungan. Pada Gambar 1, kerangka kerja penelitian ini ditunjukkan.



**Gambar 1** Kerangka Pemikiran (Dewi dkk. 2020 dan Data olahan peneliti. 2024)

Berikut ini adalah hipotesis studi, yang didasarkan pada kerangka kerja yang disebutkan di atas:

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
- H2: Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
- H3: Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
- H4: Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Hasil Penelitian

###### 1) Outer Model

Tahapan pertama pada evaluasi outer model di penelitian adalah dengan melakukan pemeriksaan validitas konvergen. Besarnya nilai loading factor pada tiap indikator konstruk serta skor AVE menunjukkan hasil uji validitas konvergen. Jika angka loading factor 0,7 maka uji validitas konvergen lolos (Ghozali, 2021). Setiap indikator dalam penelitian ini lolos uji validitas konvergen, seperti yang terlihat dari output PLS Algorithm. Tabel 1 menampilkan hasil output nilai outer loadings untuk studi ini.

**Tabel 1** Hasil Keluaran Nilai Outer Loadings

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
GAYA KEPEMIMPINAN (X1)	GK1	0.784	VALID
	GK2	0.755	VALID
	GK3	0.745	VALID
	GK4	0.769	VALID
	GK5	0.881	VALID
BUDAYA ORGANISASI (X2)	BO1	0.734	VALID
	BO2	0.777	VALID
	BO3	0.755	VALID
	BO4	0.731	VALID
	BO5	0.824	VALID
	BO6	0.886	VALID
	BO7	0.755	VALID
	BO8	0.769	VALID
MOTIVASI (X3)	M1	0.745	VALID
	M2	0.967	VALID
	M3	0.89	VALID
	M4	0.724	VALID
	M5	0.792	VALID
	M6	0.792	VALID
	M7	0.735	VALID
	M8	0.805	VALID
	M9	0.764	VALID
	M10	0.775	VALID
KINERJA KARYAWAN (Y)	KK1	0.841	VALID
	KK2	0.854	VALID
	KK3	0.722	VALID
	KK4	0.741	VALID
	KK5	0.87	VALID
	KK6	0.717	VALID
	KK7	0.852	VALID
	KK8	0.772	VALID

Sumber: Data yang telah diolah peneliti (2024)

Setelah dilakukan uji validitas konvergen, peneliti melanjutkan dengan uji validitas diskriminan. Saat studi ini, uji validitas diskriminan dikerjakan dengan mengamati keluaran dari skor *Heterotrait-Monotrait ratio of correlations* (HTMT). Agar dapat dikatakan lulus uji validitas diskriminan, nilai dari HTMT harus berada  $< 0.90$  (Ghozali, 2021). Dari keluaran yang didapat, nilai HTMT pada penelitian ini menunjukkan angka  $< 0.90$ . Oleh

karena itu, variabel pada penelitian ini lulus uji validitas diskriminan. Hasil keluaran dari nilai HTMT bias diamati di Tabel 2.

**Tabel 2** Hasil Keluaran Nilai HTMT

	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>Y</b>
<b>X1</b>				
<b>X2</b>	0,264			
<b>X3</b>	0,867	0,325		
<b>Y</b>	0,202	0,833	0,242	

Sumber: Data yang telah diolah oleh peneliti (2024)

Uji terakhir yang peneliti lakukan pada tahapan evaluasi outer model ini adalah uji reliabilitas. Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan akurasi, konsistensi, serta ketepatan instrumen saat menghitung suatu konstruk (Ghozali, 2021). Ada 2 teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas: Composite Reliability serta Cronbach Alpha. Skor Cronbach Alpha serta nilai Composite Reliability yang wajib dimiliki adalah  $> 0,70$ . Dari perolehan output Cronbach Alpha serta Composite Reliability pada studi ini, nilai yang dihasilkan  $> 0,70$ . Hal ini berarti instrument yang digunakan pada studi ini termasuk pada kategori reliabel. Hasil skor Cronbach Alpha serta Composite Reliability pada penelitian ini bisa diamati di Tabel 3.

**Tabel 3** Hasil Keluaran Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
<b>X1</b>	0.871	0.898
<b>X2</b>	0.846	0.852
<b>X3</b>	0.863	0.762
<b>Y</b>	0.840	0.857

Sumber: Data yang telah diolah oleh peneliti (2024)

## 2) Inner Model

Koefisien determinasi (R-square) adalah penilaian awal yang dilakukan pada bagian inner model ini. Nilai R-square digunakan untuk menggambarkan dampak dari variabel eksternal terhadap variabel endogen; skor R-square berada di rentang 0.25 (lemah), 0.50 (moderat), serta 0.75 (kuat) (Ghozali 2021). Skor R-Square pada penelitian ini adalah 0.667 yang mana nilai ini masuk ke dalam kategori moderat. Hasil keluaran dari skor R-Square pada studi ini bisa diamati di Tabel 4.

**Tabel 4** Hasil Keluaran Nilai R-Square

	<b>R Square</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Y</b>	0,667	Kuat

Sumber: Data yang telah diolah oleh peneliti (2024)

Selanjutnya, dalam menganalisis bentuk hubungan antar variabel, peneliti menggunakan metode bootstrapping. Metode ini menghasilkan nilai coefficient path, p-values, dan T-Statistic. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai arah hubungan antara variabel dan status signifikansinya. Nilai-nilai tersebut harus memenuhi dua kriteria yaitu, nilai T-Statistic  $> 1,65$  untuk hipotesis one-tailed serta skor p-values  $< 0,05$  agar bisa bisa

dianggap memiliki dampak yang patut diperhatikan. Hasil bootstrapping terkait nilai coefficient path, p-values, dan T-Statistic pada studi ini bisa diamati di Tabel 5.

**Tabel 5** Hasil Keluaran Nilai Coefficient Path, P-Values, dan T-Statistic

Jalur	Path Coefficient	T Statistics	P Value	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,235	4,084	0,000	Diterima
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,523	5,499	0,000	Diterima
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,574	5,661	0,000	Diterima

Sumber: Data yang telah diolah oleh peneliti (2024)

## B. Pembahasan Hipotesis

### 1) Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian ini, Telah ditunjukkan bahwa variabel kinerja staf secara signifikan dipengaruhi oleh gaya pemimpin. Temuan uji hipotesis pada Tabel 4.15 menunjukkan hal ini. Dengan nilai path coefficient sejumlah 0,235 membuktikan adanya korelasi positif diantara Gaya Kepemimpinan pada Kinerja Karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang mengklaim bahwasannya gaya kepemimpinan ialah sebuah teknik untuk mempengaruhi perilaku kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan (Paais dan Pattiruhu, 2020). Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas dan spesifik mampu mendampingi pegawai untuk lebih mengerti tanggung jawab mereka, sehingga pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan harapan yang ditetapkan. Selain itu,

Selain itu, penelitian yang dilaksanakan oleh Dewi dkk. (2020) juga mengemukakan bahwasannya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan pada performa karyawannya. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas namun pula dapat menambah motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika manajer dapat memberikan panduan dan dukungan yang jelas, anggota karyawan akan merasa lebih dihargai dan terinspirasi untuk bekerja lebih optimal. Hal ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin sangat krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi dengan keseluruhan. Studi ini memperkuat pandangan bahwasannya gaya kepemimpinan yang optimal bisa mewujudkan lingkungan kerja yang positif serta akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan.

### 2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berlandaskan temuan penelitian ini, Budaya Organisasi terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari perolehan uji hipotesis di Tabel 4,15. Dengan skor path coefficient sejumlah 0.523, dapat diartikan bahwasannya Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwasannya kondisi budaya organisasi yang semakin baik akan menghadirkan peningkatan dari segi kinerja para karyawannya. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang positif melibatkan berbagai elemen penting, seperti adanya nilai-nilai yang mengarahkan karyawan untuk bersikap lebih teliti, memfokuskan perhatian pada hasil, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan kooperatif, serta memedulikan kesejahteraan setiap karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu menghadirkan budaya kerja yang demikian akan melihat peningkatan signifikan dalam kinerja karyawannya.

Selain itu, temuan penelitian ini sesuai dengan studi yang dilaksanakan oleh Dewi dkk. (2020), yang juga menemukan bahwasannya Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang optimal dan positif condong mempunyai karyawan dengan kinerja yang optimal. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mardianti (2023) juga mendukung temuan ini, mengungkapkan bahwasannya Budaya Organisasi memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwasannya pengembangan budaya organisasi yang positif adalah investasi penting bagi perusahaan yang ingin mencapai kinerja tinggi dan keberhasilan jangka panjang. Temuan-temuan ini secara keseluruhan memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi yang baik merupakan kunci untuk menambah kinerja karyawan; membantu perusahaan untuk meraih kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

### 3) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berlandaskan temuan penelitian ini, Motivasi ditemukan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan di CV Zahra. Temuan ini membuktikan bahwasannya motivasi karyawan adalah faktor kunci

yang bisa meningkatkan kinerja mereka, sesuai dengan penelitian Dewi dkk. (2020) yang mengungkapkan bahwasannya motivasi mendorong karyawan agar bekerja lebih efektif dan menggapai kinerja yang maksimal. Selain itu, Mardianti (2023) juga mendukung temuan dari penelitian; Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Aspek-aspek motivasi yang memengaruhi kinerja karyawan di CV Zahra meliputi lima kebutuhan utama. Pertama, kebutuhan fisiologi yang mencakup pemenuhan kepentingan pokok misalnya sandang, pangan, tempat tinggal, serta kesejahteraan serta kesempatan untuk pengembangan potensi diri. Kedua, kebutuhan keamanan yang melibatkan perlindungan fisik dan psikologis serta perlakuan yang adil dalam lingkungan kerja. Ketiga, kebutuhan hubungan sosial yang melibatkan interaksi positif dengan sesama karyawan dan atasan. Keempat, kebutuhan penghargaan yang mencakup pengakuan dan apresiasi atas prestasi dari rekan kerja, atasan, dan perusahaan. Kelima, kebutuhan aktualisasi diri yang mencakup kesempatan untuk mengekspresikan kemampuan dan keterampilan serta pengembangan potensi diri.

Dengan memperhatikan dan memenuhi aspek-aspek motivasi ini, CV Zahra dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Ketika kebutuhan dasar karyawan terpenuhi, mereka dapat lebih condong agar bekerja dengan optimal serta produktif (Mardianti, 2023). Rasa aman, hubungan sosial yang baik, penghargaan yang memadai, dan kesempatan untuk berkembang dapat menumbuhkan kepuasan kerja serta motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka dengan keseluruhan.

## **V. KESIMPULAN**

### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini dapat disimpulkan berdasarkan temuan serta pembahasan pada bab sebelumnya :

- 1) Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variable Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik Gaya Kepemimpinan maka tingkat Kinerja Karyawan akan semakin tinggi.
- 2) Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variable Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik Budaya Organisasi maka tingkat Kinerja Karyawan akan semakin tinggi.
- 3) Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variable Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik Motivasi maka tingkat Kinerja Karyawan akan semakin tinggi.
- 4) Faktor Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi secara simultan dapat memengaruhi Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, kondisi dari ketiga faktor tersebut dapat menentukan kualitas kinerja karyawan pada sebuah perusahaan khususnya pada kasus ini yaitu CV Zahra.

### **B. Saran**

- 1) Saran untuk Perusahaan

Berlandaskan temuan penelitian serta pembahasan pada bab sebelumnya, sehingga penelitian ini bisa disimpulkan:

- a) Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada CV Zahra, perusahaan harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin/manajer agar disukai oleh karyawan. Hal-hal yang dapat dilakukan seperti memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mengikuti seleksi bakat sesuai dengan potensi yang dimiliki, memiliki inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan hasil kerja, memberikan pujian kepada karyawan atas hasil kerja yang baik, dan menegur karyawan yang melakukan kesalahan secara personal atau tidak di depan rekan kerja yang lain.
  - b) Perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan pada CV Zahra dengan memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan karyawan yang dapat memberikan ide-ide yang menarik, mengadakan outbond untuk meningkatkan hubungan yang harmonis antar karyawan di tempat kerja, dan memberikan kesempatan pengembangan karir secara adil dan merata kepada seluruh karyawan.
  - c) Pada beberapa perusahaan, budaya kerja yang lebih kooperatif dan kolaboratif lebih bisa meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan budaya yang kompetitif dan individual. Sama halnya dengan yang ditemukan pada CV Zahra; karyawan pada perusahaan ini cenderung lebih suka dan nyaman apabila bekerja dengan bentuk yang lebih positif dan kooperatif
- 2) Saran untuk Penelitian Berikutnya



Disarankan agar peneliti selanjutnya mempelajari pekerja di organisasi yang berbeda dan dengan variabel yang dapat diperkenalkan untuk mendapatkan temuan yang berbeda. Penelitian ini dapat direplikasi di masa depan untuk meneliti hubungan antara kinerja karyawan dengan variabel motivasi dan gaya kepemimpinan di organisasi lain. Berdasarkan hal ini, diharapkan penelitian tentang kinerja karyawan di masa depan dapat memantau, menganalisis, serta menghasilkan temuan yang lebih akurat dan berharga. Selain itu, dimensi yang terdapat di masing-masing aspek bisa dilakukan penyesuaian kembali agar lebih relevan dengan objek yang akan diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143. <https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Alolabi, Y. A., Ayulpp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and Implications of Readiness to Change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140. <https://doi.org/10.3390/admsci11040140>
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Anggadwita, G., Suganda, G. A. D., Azis, E., & Profityo, W. B. (2021). The Implementation of Technology Capabilities, Agile Leadership and Innovation Ambidexterity to Improve SMEs' Sustainability in Bandung. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 125–135.
- Astuti, E., & Khoirunnisa, R. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness For Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 8(1), 47–66. Retrieved from <http://journal2.uad.ac.id/index.php/fokus/article/view/1581>
- Ayuningtias, H. G., Anggadwita, G., & Prasetya, A. Y. (2018). Global talent program as determinants of employees' performance on telecommunication company in Indonesia. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(3), 242. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.094721>
- Badul, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideals Publishing.
- Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037–2044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Firmansyah, N. A., & Maria, V. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. The Univenus Serang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(3841).
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris (3rd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guntoro, Y. H., & Dudija, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan (studi Kasus: Pt. PuriPurna Swakarsa Minamas Plantation Kalimantan Selatan). *eProceedings of Management*, 7(2).
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mardianti, D. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Performance Employee on Secretariat Area Regency Bengkulu Middle. *International Journal of Policy and Public Administration*. <https://doi.org/10.33369/ispaj.v4i1.26875>
- Muis, M., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1, 9-25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Novriani, G. H., & Nuirmaysaroh. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 191–198. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Priansa, D. (2017). *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Purba, R. R. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Analisis Mutasi Karyawan Dan Penempatan Karyawan (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 252–262.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi* (Buku 1, Edisi Ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Rusdiana, A., & Nasihudin. (2021). *Akuntabilitas: Kinerja dan Pelaporan Penelitian*. Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung.
- Salam, S., et al. (2021). Motivasi, Lingkungan (Suatu Kajian Studi Literatur). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 487–508.
- Sasongko, A. G., Hairudinor, & Syafari, M. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. 10(1), 62–72.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2020). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Depok: Rajawali Pers.
- Wahyuningtyas, R., Sule, E. T., Kusman, M., & Soemaryani, I. (2015). Employee turnover intentions in hotel: How to reduce it? *Advanced Science Letters*, 21(4), 719–722. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.5919>