

# **TESIS**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. BERKAH BERSAMA GEMILANG  
DI KOTA MAKASSAR**



**MUSDALIFA  
2330232096**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS PASCASARJANA  
UNIVERSITAS FAJAR  
MAKASSAR  
2025**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. BERKAH BERSAMA GEMILANG  
DI KOTA MAKASSAR**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister**

Program Studi  
Magister Manajemen  
Disusun dan diajukan oleh;

Musdalifa

Kepada;

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS PASCASARJANA  
UNIVERSITAS FAJAR  
MAKASSAR  
2025**

# TESIS

## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BERKAH BERSAMA GEMILANG DI KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

**Musdalifa**  
**2330232096**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis Pada Tanggal **25 Maret 2025**  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Ketua



**Dr. Hasniaty, S.E., M.Si**

Anggota



**Prof. Dr. H. M. Nasir Hamzah, S.E., M.Si**

**Program Studi Magister Manajemen**

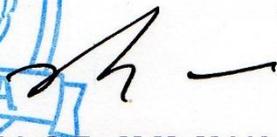
Ketua Program Studi


**Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, S.E., M.Si**

FAKULTAS PASCASARJANA  
PRODI MAGISTER MANAJEMEN STRATEGIS

Dekan Fakultas Pascasarjana


**Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M., M.I.Kom**

FAKULTAS PASCASARJANA

# TESIS

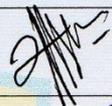
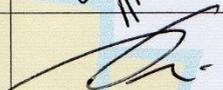
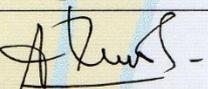
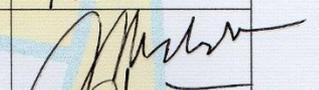
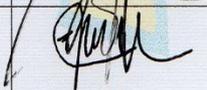
## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BERKAH BERSAMA GEMILANG DI KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

**Musdalifa**  
**2330232096**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
Pada tanggal **25 Maret 2025** dan  
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

**Menyetujui**  
**Dewan Penguji,**

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Hasniaty, S.E., M.Si	Ketua	
2	Prof. Dr. H. M. Nasir Hamzah, S.E., M.Si	Sekretaris	
3	Prof. Dr. A. Nur Insan, M.Si	Anggota	
4	Dr. Jamaluddin Sawaji, SE.,MPM	Anggota	
5	Dr. St. Rukaiyah, S.E., M.Si	Anggota	

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Pascasarjana  
Universitas Fajar

  
**Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, S.E.,M.Si**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini ;

Nama : Musdalifa  
Nomor Induk Mahasiswa : 2330232096  
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis yang berjudul **“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BERKAH BERSAMA GEMILANG DI KOTA MAKASSAR”** benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan, atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 25 Maret 2025  
Yang menyatakan,



Musdalifa

## PRAKATA

Bismillaahirrahmaanirrahiim. Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **"Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Berkah Bersama Gemilang Di Kota Makassar"** ini dengan baik. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam beserta para keluarga, sahabat dan umatnya, Aamin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.M, selaku Rektor Universitas Fajar Makassar.
2. Dr. Ir. Mujahid, SE., MM, selaku Dekan Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar Makassar.
3. Dr. Nurmadhani Fitri Suyuti, SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar Makassar.
4. Dr. Hasniaty, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.
5. Prof. Dr. H. M. Nasir Hamzah, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang membangun serta perbaikan-perbaikan demi kesempurnaan tesis ini.
6. Prof. Dr. A. Nur Insan, M.Si, Dr. Jamaluddin Sawaji, SE., MPM, dan Dr. St. Rukaiyah, SE., M.Si, selaku penguji pada sidang seminar dan Ujian Hasil.
7. Suami dan anak-anak shaleh tercinta, Yun Arsines Mochtar, Abyan Dzakiyy F, dan Rafa Izzaty AG, atas do'a, kesabaran, motivasi, support, dan pengertiannya yang tak terbatas juga kedua orang tua terhormat, Almarhum Laga. S dan Damasyah, serta keluarga besar, atas do'a, dukungan, dan support yang tak pernah berhenti.
8. Segenap dosen dan staf pengajar Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar Makassar, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga.

9. Seluruh staf dan administrasi Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar Makassar, Fahmi, Desti, Wulan yang senantiasa sabar membantu dan menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait persiapan dan pelaksanaan pembelajaran hingga ujian.
10. Drg. Fika Kurniawaty, selaku Owner dan CEO di PT. Berkah Bersama Gemilang, yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT. Berkah Bersama Gemilang dan Syamsuriani, selaku Human Capital Manajer yang telah membantu dengan penuh kesabaran dan pengertian dalam pelaksanaan penelitian ini.
11. Seluruh responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini, atas kesediaan mereka meluangkan waktu dan memberikan informasi yang dibutuhkan.
12. Sahabat-sahabat seperjuangan, Elvira, Ebbe, Frans, Riski, Wahdana, Yuliatma, Irham, Danz, DwiNu, Dwiyanto, dan Emmi, atas dukungan, semangat, dan kebersamaan yang telah terjalin selama ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan dan saran yang membangun dari para pembaca demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan bagi para pembaca.

Makassar, 25 Maret 2025

Penulis,



Musdalifa

## ABSTRAK

**Musdalifa. 2025.** *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Berkah Bersama Gemilang Di Kota Makassar (Dibimbing oleh Hasniaty dan H. M. Nasir Hamzah).*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Berkah Bersama Gemilang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)-Partial Least Squares (PLS)* menggunakan perangkat lunak *SmartPLS-4*. Sampel penelitian diambil dengan teknik *simple random sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 118 responden melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan, dan (7) motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di PT. Berkah Bersama Gemilang. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan gaya kepemimpinan yang efektif serta mempertahankan dan terus membangun budaya organisasi yang positif agar motivasi kerja dan kinerja karyawan terus meningkat dan tetap terjaga.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

## **ABSTRACT**

**Musdalifa. 2025.** *Analysis of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable at PT. Berkah Bersama Gemilang in Makassar City (Supervised by Hasniaty and H. M. Nasir Hamzah).*

*This study aims to analyze the influence of leadership style and organizational culture on employee performance through work motivation as an intervening variable at PT. Berkah Bersama Gemilang. This research uses a quantitative method with a Structural Equation Modeling (SEM)-Partial Least Squares (PLS) approach using SmartPLS-4 software. The research sample was taken using a simple random sampling technique, and a sample of 118 respondents was obtained through questionnaires that had been tested for validity and reliability.*

*The results of the study show that: (1) leadership style has a positive but not significant effect on employee work motivation, (2) organizational culture has a positive and significant effect on employee work motivation, (3) leadership style has a positive and significant effect on employee performance, (4) organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, (5) work motivation has a positive and significant effect on employee performance, (6) work motivation mediates the influence of leadership style on employee performance but is not significant, and (7) work motivation mediates the influence of organizational culture on employee performance.*

*The findings of this study indicate that an effective leadership style and a positive organizational culture can increase employee work motivation, which ultimately impacts the improvement of employee performance at PT. Berkah Bersama Gemilang. Therefore, the company needs to enhance effective leadership styles and maintain and continue to build a positive organizational culture so that employee work motivation and performance continue to increase and remain sustained.*

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

## DAFTAR ISI

### Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN KEABSAHAN TESIS .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Ruang Lingkup Penelitian .....	12
F. Definisi Dan Istilah .....	13
G. Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	15
A. Tinjauan Teori Dan Konsep .....	15
1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan .....	16
a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Leadership</i> .....	17
b. Jenis Gaya Kepemimpinan .....	19
c. Indikator Gaya Kepemimpinan .....	49
3. Pengertian Budaya Organisasi .....	53
4. Motivasi Kerja .....	56
a. Indikator Motivasi Kerja .....	58
b. Faktor-Faktor Penyebab Turunnya Motivasi Kerja .....	63
c. Cara Menangani Demotivasi .....	65
5. Kinerja Karyawan.....	67
a. Indikator Kinerja Karyawan.....	68
b. Aspek Kinerja Karyawan yang Berhasil .....	71
B. Tinjauan Empirik .....	77
C. Kerangka Konseptual.....	86

D. Hipotesis .....	92
E. Definisi Operasional Variabel .....	92
BAB III METODE PENELITIAN .....	99
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian.....	99
B. Populasi Dan Teknik Sampel.....	101
C. Instrumen Pengumpulan Data.....	103
D. Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data.....	103
1. Teknik Pengumpulan Data .....	103
2. Teknik Analisis Data .....	104
E. Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	113
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	114
A. Profil Perusahaan .....	114
1. Sejarah Singkat PT. Berkah Bersama Gemilang .....	114
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	115
3. Nilai-Nilai ( <i>Core Value</i> ) .....	116
B. Hasil Penelitian .....	116
1. Identitas Responden.....	116
2. Distribusi Jawaban Responden.....	124
C. Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> .....	127
D. Hasil Pengujian <i>Inner Model</i> .....	133
E. Hasil Uji Hipotesis .....	140
F. PEMBAHASAN .....	142
BAB V PENUTUP .....	152
A. Kesimpulan .....	152
B. Keterbatasan Penelitian dan Saran.....	153
1. Keterbatasan Penelitian.....	153
2. Saran.....	154
DAFTAR PUSTAKA.....	157
LAMPIRAN .....	166
1. <i>Company Profile</i> PT. Berkah Bersama Gemilang .....	166
2. Kuesioner Tanya-Jawab ( <i>Human Capital Manager</i> ) .....	168
3. <i>Pengantar</i> Kuesioner Responden .....	171
4. Daftar Pernyataan Skala <i>Likert</i> .....	172
5. Jawaban Responden .....	174

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1.	Definisi dan Istilah..... 13
Tabel 2.1.	Teori Kontingensi Kepemimpinan Fiedler.....46
Tabel 2.2.	Tinjauan Empirik .....77
Tabel 2.3.	Hubungan Antar Variabel.....87
Tabel 2.4.	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....93
Tabel 3.1.	Populasi..... 101
Tabel 3.2.	Pengukuran Skala <i>Likert</i> ..... 103
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 117
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 118
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan ..... 119
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan..... 121
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..... 122
Tabel 4.6.	<i>Outer Weights</i> (Distribusi Frekuensi Jawaban)..... 125
Tabel 4.7.	<i>Loading Factor</i> ..... 128
Tabel 4.8.	Hasil Uji Validitas- <i>AVE</i> ..... 129
Tabel 4.9.	Hasil Uji Validitas Diskriminan- <i>HTMT</i> ..... 130
Tabel 4.10.	<i>Fornell Larcker Criterion</i> ..... 130
Tabel 4.11.	<i>Cross Loading</i> ..... 131
Tabel 4.12.	<i>Cronbach's Alpha</i> ..... 132
Tabel 4.13.	Hasil Uji-t..... 132
Tabel 4.14.	Hasil Uji <i>Collinearity Statistics-VIF</i> ..... 134
Tabel 4.15.	Hasil Uji <i>R-Square</i> ..... 134
Tabel 4.16.	Hasil Uji <i>f-square</i> ..... 135
Tabel 4.17.	Hasil Uji <i>Q-square</i> ..... 136
Tabel 4.18.	<i>Path Coefficients</i> ..... 137
Tabel 4.19.	<i>Spesific Indirect Effects-Uji Tidak Langsung-Intervening</i> ..... 138
Tabel 4.20.	<i>PLS Predict</i> ..... 139
Tabel 4.21.	<i>SRMR</i> ..... 140
Tabel 4.22.	Hasil Uji Hipotesis ..... 140

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	90
Gambar 4.1. Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	116
Gambar 4.2. Diagram Responden Berdasarkan Usia .....	117
Gambar 4.3. Diagram Responden Berdasarkan Status Karyawan .....	119
Gambar 4.4. Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan .....	120
Gambar 4.5. Diagram Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	122
Gambar 4.6. <i>PLS Algorithm</i> - Hasil Uji <i>Outer Model</i> .....	127
Gambar 4.7. <i>Bootstrapping</i> - Hasil Uji <i>Inner Model</i> .....	133
Gambar 4.8. <i>Blindfolding</i> – Hasil Uji <i>Q-Square</i> .....	136

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih kreatif, dan lebih produktif, sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Disisi lain, motivasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier (Robbins dan Judge, 2019). Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja agar dapat bertahan dan berkembang.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, berbagai upaya perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan pembentukan budaya organisasi yang kondusif. PT. Berkah Bersama Gemilang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri *pastry*<sup>(1)</sup> dan *bakery*<sup>(2)</sup>. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan ini perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, termasuk gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan, sebab dalam praktiknya, perusahaan masih menghadapi

tantangan dalam mempertahankan motivasi karyawan serta memastikan bahwa nilai-nilai perusahaan diterapkan secara konsisten disemua lini usaha (Lampiran 2;168-170).

PT. Berkah Bersama Gemilang menerapkan gaya kepemimpinan situasional dan terdapat variasi gaya kepemimpinan antar divisi, dimana pemimpin menyesuaikan pendekatan mereka dengan kondisi, situasi, dan karakteristik karyawan. Pendekatan ini seharusnya memacu motivasi, kolaborasi, dan pencapaian tujuan, namun perbedaan gaya kepemimpinan masih seringkali menimbulkan konflik, dan pemimpin pun masih belum dapat mengintegrasikan antara fungsi kepemimpinan dengan fungsi manajemennya. Jika hal ini terus terjadi, tentu saja akan sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan secara berkesinambungan (Lampiran 2;168-170).

Selain terkait gaya kepemimpinan, konflik yang terjadi juga disebabkan karena adanya komunikasi yang tidak efektif dan kurangnya kolaborasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi permasalahan ini adalah: dominasi karyawan yang lebih banyak perempuan, dimana gaya komunikasi perempuan cenderung dapat mempengaruhi dinamika komunikasi dan kolaborasi, sebab gaya komunikasi yang berbeda dapat memicu kesalahpahaman dan menyebabkan konflik sehingga dapat menjadi salah satu penyebab turunnya motivasi kerja (Lampiran 2;168-170).

Karyawan di PT. Berkah Bersama Gemilang seringkali kehilangan motivasi yang disebabkan oleh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan apa yang Mereka harapkan. Selain itu, *work-life balance*<sup>(3)</sup>, kompensasi dan benefit juga menjadi masalah penting yang terjadi saat ini. Usia karyawan yang didominasi dibawah dua puluh lima tahun, yang umumnya merupakan generasi muda atau *fresh graduate*<sup>(4)</sup> cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap kompensasi dan benefit dengan kontribusi minimal. Sehingga jika apa yang didapatkan tidak sesuai dengan harapan Mereka, maka motivasi kerjanya akan menurun (Lampiran 2;168-170).

Motivasi kerja di sebuah perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang sudah melekat sejak awal. PT. Berkah Bersama Gemilang menerapkan nilai-nilai kerja ibadah, integritas, menghargai, fleksibel, visioner, efektif dan efisien, serta sinergi dan kolaborasi. Dengan adanya nilai-nilai yang sudah diterapkan perusahaan, seharusnya karyawan mampu bekerja dengan baik dan sesuai dalam mencapai tujuan bersama, akan tetapi resistensi masih juga terjadi terhadap budaya organisasi. Hal ini bisa disebabkan karena sebagian besar karyawan adalah lulusan Sekolah Menengah Atas, yang cenderung belum mempunyai pengetahuan dan pengalaman kerja yang cukup sehingga mempengaruhi sikap dan perilakunya terhadap nilai-nilai yang sudah diterapkan perusahaan (Lampiran 2;168-170 dan Lampiran 5:174-181).

Kombinasi faktor-faktor jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan tersebut dapat berkontribusi pada permasalahan yang ada di PT. Berkah Bersama Gemilang. Terjadinya konflik, turunnya motivasi kerja, lemahnya komunikasi dan adanya resistensi<sup>(5)</sup> yang terjadi, merupakan faktor penting yang perlu untuk diperhatikan secara khusus, agar kinerja karyawan dapat meningkat dan terus dapat dipertahankan secara berkelanjutan. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi seharusnya memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja dan perkembangan perusahaan secara keseluruhan, ini menegaskan bahwa peran kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja sangat penting dalam mencapai kinerja yang baik (Lampiran 2:168-170 dan Lampiran 5:174-181).

Penelitian tentang kinerja karyawan selalu menjadi topik hangat, terutama yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi. Karyawan seringkali menyampaikan keluhan terkait kepemimpinan yang kurang efektif dan kurangnya pemahaman terhadap kebutuhan mereka, serta budaya organisasi yang tidak mendukung. Misalnya, komunikasi yang buruk, kurangnya apresiasi, atau lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat memicu ketidakpuasan. Studi oleh Maamari dan Saheb (2018) serta Muhdar (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tidak efektif dapat menurunkan semangat kerja. Penelitian ini akan berfokus pada gaya kepemimpinan: demokratis, delegasi, visioner, transaksional, pembinaan, dan transformasional.

Terlihat juga pada peran budaya organisasi dalam membentuk dan membangun lingkungan kerja yang mendukung. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, serta dalam meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, organisasi dengan budaya terbuka dan kolaboratif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya (Martins et. al., 2015).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, masih terdapat *inkonsistensi*<sup>(6)</sup> dalam hasil temuan. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Bass dan Riggio, 2019), sementara penelitian lainnya menyatakan bahwa budaya organisasi lebih berperan dalam membentuk perilaku karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan (Denison, 2018).

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi yang adaptif, dan program-program pengembangan karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang positif ini cenderung dapat menjaga budaya yang kondusif bagi para karyawan dan meningkatkan semangat serta kemauan yang kuat dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Namun, tantangan seperti komunikasi internal yang kurang efektif, sistem

manajemen yang belum optimal dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta resistensi terhadap elemen budaya organisasi tertentu perlu diatasi (Cahyati. IK, et.al., 2024). Dengan demikian, dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini, penting bagi perusahaan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang positif dapat memfasilitasi pemecahan masalah internal, seperti sistem imbalan, produktivitas, dan etos kerja. Indrawati dan Sembiring (2019) menekankan pentingnya pemahaman budaya organisasi bagi kemampuan adaptasi dan keberlangsungan organisasi. Teori budaya organisasi dari Schein (2017) juga menjelaskan bahwa budaya yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal.

Banyak organisasi di Indonesia masih menerapkan gaya kepemimpinan yang kurang efektif, seperti gaya kepemimpinan otoriter yang kurang memberikan ruang bagi partisipasi karyawan. Hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja karyawan. Survei Korn Ferry (2021) menunjukkan bahwa lebih dari 60% karyawan di berbagai industri merasa kurang termotivasi karena minimnya perhatian dari pimpinan terhadap kebutuhan dan aspirasi mereka.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi yang membentuk perilaku dan kinerja mereka. Schein (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola

asumsi dasar yang dikembangkan oleh sekelompok orang dalam organisasi yang digunakan untuk menghadapi berbagai tantangan eksternal maupun internal. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Studi oleh Indrawati (2012) menunjukkan bahwa budaya birokrasi yang terlalu kaku dapat menghambat produktivitas kerja. Budaya organisasi yang tidak sesuai dapat mendorong perilaku karyawan yang tidak sejalan dengan norma dan peraturan perusahaan. Misalnya aturan yang tidak konsisten atau tidak ditegakkan dengan baik dapat menjadi penyebab ketidakpuasan dan menurunkan motivasi dan kinerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan variabel *intervening*<sup>(7)</sup> yang penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Dengan memahami peran motivasi kerja, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ryan dan Deci (2020) melalui teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik menekankan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Variabel *intervening* berperan penting dalam penelitian karena dapat memperjelas hubungan antara variabel independen dan dependen, memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme yang mendasari hubungan tersebut, dan mengidentifikasi faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2019) mengungkapkan bahwa motivasi kerja

merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan serta budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja. Selain itu, penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditemukan dalam penelitian Siregar et. al., (2024), bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya maka kinerja pegawai semakin optimal.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kasmir (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan, usaha, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan, dimana sumber daya manusia adalah aset utama dalam mencapai tujuan perusahaan (Colquitt et al., 2015). Kinerja karyawan yang optimal dapat diraih melalui berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja.

Meningkatkan kinerja karyawan bukanlah hal yang mudah. Tantangan- tantangan seperti motivasi kerja yang rendah, gaya kepemimpinan yang kurang efektif, dan budaya organisasi yang tidak produktif masih menjadi penghalang. Kondisi ini berdampak pada penurunan loyalitas dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Tingkat *turnover*<sup>(8)</sup> karyawan yang tinggi juga masih menjadi masalah di banyak perusahaan di Indonesia. Hal ini dapat disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (Ardianto. H, 2025).

## **B. Rumusan Masalah**

Fenomena yang terjadi di PT. Berkah Bersama Gemilang, seperti yang telah diuraikan dalam latar belakang, menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dengan kondisi ideal yang diharapkan. Kesenjangan ini perlu dikaji lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya dan menemukan solusi yang tepat. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang?

3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang?
5. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya serta didukung oleh tinjauan pustaka dan tinjauan empirik yang relevan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang.

5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
7. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Berkah Bersama Gemilang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

##### **1. Bagi PT. Berkah Bersama Gemilang**

- a. Hasil penelitian dapat memberikan informasi dan *insight*<sup>(9)</sup> yang bermanfaat bagi manajemen PT. Berkah Bersama Gemilang dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan, memperkuat budaya organisasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.
- b. Rekomendasi yang diberikan dalam penelitian ini dapat menjadi acuan bagi PT. Berkah Bersama Gemilang dalam merumuskan strategi dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

## **2. Bagi Akademisi dan Peneliti**

- a. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan sumber data bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa, terutama dalam konteks industri *pastry* dan *bakery*.
- c. Memberikan contoh penerapan teori dan model manajemen sumber daya manusia dalam konteks nyata.

## **3. Bagi Masyarakat**

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan pemahaman yang lebih baik kepada masyarakat tentang pentingnya kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang positif, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

## **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup atau batasan masalah penelitian dilakukan agar analisa masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, yaitu: objek penelitian ini dibatasi pada usaha industry *pastry and bakery* PT. Berkah Bersama Gemilang di Kota Makassar dan subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Berkah Bersama Gemilang, tidak termasuk Direktur dan Manajer.

## F. Definisi Dan Istilah

Definisi dan istilah merupakan penjelasan ringkas mengenai konsep dan terminologi yang digunakan dalam penelitian untuk menyatukan persepsi dan membantu memahami makna serta konteks yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel 1.1. Definisi dan istilah

No./Hal.	Istilah	Definisi
1/1	<i>Pastry</i>	Kue-kue manis, umumnya terbuat dari adonan yang mengandung lemak seperti mentega atau shortening, seringkali berisi buah, krim, atau bahan manis lainnya.
2/1	<i>Bakery</i>	Toko tempat membuat dan menjual roti dan kue, atau bisa juga merujuk pada proses pembuatan roti dan kue itu sendiri.
3/3	<i>Work-life balance</i>	Keseimbangan antara waktu kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi, keluarga, dan sosial.
4/3	<i>Fresh graduate</i>	
5/3	Resistensi	Penolakan atau perlawanan terhadap sesuatu
6/5	Inkonsistensi	Ketidakteraturan atau ketidaksesuaian, kurangnya konsistensi atau ketetapan.
7/7	<i>Intervening</i>	Perantara dalam suatu situasi atau proses.
8/9	<i>Turnover</i>	Pergantian karyawan, keluar-masuk karyawan di perusahaan
9/12	<i>Insight</i>	Wawasan atau pemahaman yang mendalam tentang sesuatu hal.
10/18	<i>Role Modelling</i>	Menjadi contoh atau panutan bagi orang lain melalui perilaku dan Tindakan
11/23	<i>Sense Of Belongings</i>	Perasaan menjadi bagian dari suatu kelompok atau perusahaan
12/38	Implisit	
13/45	Vulgar	Kasar, tidak sopan, atau tidak senonoh
14/55	Budaya <i>Adhocracy</i>	Budaya organisasi yang fleksibel, dinamis, dan berorientasi pada inovasi
15/58	<i>Burnout</i>	Kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat stress kerja yang berkepanjangan.
16/70	<i>Performance error</i>	Kesalahan atau kekurangan dalam kinerja atau pelaksanaan tugas.
17/71	<i>Self Motivation</i>	Motivasi diri, memotivasi diri sendiri.

## **G. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pembahasan mengenai permasalahan yang diteliti, maka sistematika penulisan yang digunakan, yaitu :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi dan istilah, serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tinjauan teori dan konsep, tinjauan empirik, kerangka konseptual, hipotesis, serta definisi operasional.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi rancangan penelitian, lokasi dan waktu, populasi dan teknik sampel, instrumen pengumpul data serta analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek dan hasil penelitian serta jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Dalam bab ini juga akan dijelaskan tentang mengapa penelitian penting bagi pembaca, membahas implikasi temuan secara realistis berdasarkan literatur sebelumnya dan menyatakan apakah hasil penelitian membuktikan atau membantah hipotesis yang terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, dan analisis data.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan memuat saran kepada pihak pengambil kebijakan kepada PT. Berkah Bersama Gemilang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori Dan Konsep**

##### **1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah fungsi strategis dalam organisasi yang bertujuan untuk mengelola dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia (karyawan) agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mengatur dan mengelola tenaga kerja atau sumber daya manusia disuatu organisasi atau perusahaan agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan (Isnanto, 2023). Tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas, terampil, dan berkomitmen serta mampu beradaptasi dengan perubahan bisnis (Feradhita, 2023).

Selain itu Manajemen Sumber Daya Manusia juga bertujuan membangun dan menjaga lingkungan kerja yang positif dan produktif, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berkontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam praktiknya meliputi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan karir, kompensasi dan benefit serta hubungan industrial yang berkontribusi terhadap produktivitas

perusahaan. Cushway (2021) menekankan bahwa kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia harus mendukung strategi organisasi, termasuk dalam membentuk dan membangun lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan kerja karyawan. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik sangat bergantung pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi kerja karyawan (Feradhita, 2023).

## **2. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses memotivasi dan mengarahkan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Griffin dan Ebert, 2018). Selain itu Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan individu dalam merealisasikan visi organisasi. Kepemimpinan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah perihal pemimpin atau cara memimpin yang secara harfiah, kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang memiliki arti mengarahkan, membina, mengatur, menuntun, menunjukkan, atau mempengaruhi.

Kepemimpinan dalam konteks organisasi merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Secara umum, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai

tujuan bersama yang mencakup tindakan dan perilaku mengarahkan, memberikan motivasi, dan memfasilitasi tim dalam menjalankan tugasnya (Laila, 2021). Kepemimpinan melibatkan beberapa aspek, yaitu: kemampuan untuk mengambil keputusan, memberi arahan, menginspirasi serta membangun hubungan yang efektif.

Tindakan dan perilaku sehari-hari seorang pemimpin merupakan teknik atau strategi yang ia gunakan dalam memimpin sehingga membentuk ciri khas yang disebut juga dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Dan itu akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Leadership*.**

- 1) Pengaruh (*Influence*)**, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, baik melalui persuasi, *role modeling*<sup>(10)</sup>, atau penggunaan otoritas (Yukl, 2021). Pengaruh merupakan inti dari kepemimpinan dan pemimpin yang efektif menggunakan taktik pengaruh untuk mencapai tujuan. Pengaruh dapat digunakan untuk membangun komitmen, mengatasi resistensi, dan mencapai perubahan (Daft, 2018).
- 2) Gaya (*Style*)**. Pola perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan dan memengaruhi pengikut (Northouse, 2022). Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi berbagai jenis, seperti transformasional, transaksional, dan *servant leadership*. Goleman (2021) menyebutkan pula bahwa pemimpin yang efektif menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan.

- 3) **Kekuatan/Kekuasaan (*Power*)**. Kemampuan untuk mengendalikan sumber daya dan mempengaruhi Keputusan (Yukl, 2021). Kekuasaan dapat berasal dari berbagai sumber, seperti posisi, keahlian, dan hubungan.
- 4) **Integritas (*Integrity*)**. Kualitas kejujuran, etika, dan konsistensi dalam tindakan dan perkataan (Kouzes et. al., 2017). Integritas adalah salah satu nilai kepemimpinan yang paling penting.
- 5) **Perubahan (*Change*)**. Kemampuan untuk memimpin dan mengelola perubahan dalam organisasi (Yukl, 2021). Kepemimpinan perubahan melibatkan Pembangunan visi, komunikasi, pemberdayaan, dan manajemen resistensi.
- 6) **Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)**. Kemampuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara efektif (Daft, 2018). Pemecahan masalah yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan karyawan.
- 7) **Hubungan Antar Manusia (*Human Relationship*)**. Kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang positif dengan orang lain (Goleman, 2021). Kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam membangun dan memelihara hubungan antar manusia yang positif.

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan strategis yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu

(Northouse, 2022). Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting karena berdampak langsung pada motivasi dan kinerja karyawan (Robbins dan Judge, 2019). Beberapa jenis gaya kepemimpinan yang banyak dikaji dalam penelitian meliputi kepemimpinan transformasional, transaksional, delegatif, demokratis, dan *servant leadership*.

Menurut pendapat Edi Sutrisno (2016:213), gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, mempengaruhi, membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan. Gaya kepemimpinan itu bervariasi, dan pemimpin yang efektif harus mampu mengadaptasi gayanya sesuai kebutuhan dan dinamika tim serta perusahaannya. Beberapa gaya kepemimpinan yang umum dan dapat diterapkan, antara lain :

#### **b. Jenis Gaya Kepemimpinan.**

**1) Gaya Kepemimpinan Demokratis.** Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang efektif dalam situasi dimana kerja sama tim dan partisipasi anggota tim sangat penting. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan anggota tim, serta menghasilkan keputusan yang lebih baik karena mempertimbangkan berbagai perspektif. Kepemimpinan demokratis melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan Keputusan dan mengedepankan keterlibatan tim dalam berbagai proses organisasi (Northouse, 2022).

**a. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis.**

1. Melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan.
2. Mendorong diskusi dan pertukaran ide.
3. Menghargai pendapat dan masukan dari anggota tim.
4. Menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan partisipatif.

**b. Karakteristik kepemimpinan demokratis.**

1. Fokus pada konsensus dan kerja sama tim.
2. Komunikasi dua arah yang aktif.
3. Kepemimpinan yang memberdayakan anggota tim.

Ciri-ciri dan karakteristik gaya kepemimpinan demokratis ini didukung oleh berbagai ahli dan sumber, antara lain: Northouse (2022) menekankan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berfokus pada partisipasi dan kolaborasi anggota tim. Pemimpin demokratis melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan pendapat mereka, dan menghargai masukan mereka.

Avolio et. al., (2018), menyoroti pentingnya komunikasi dua arah dan pemberdayaan anggota tim dalam gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin demokratis tidak hanya menyampaikan informasi kepada anggota tim, tetapi juga mendengarkan dan merespons umpan balik dari mereka. Yukl (2021) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis melibatkan konsultasi dengan anggota tim sebelum membuat keputusan. Pemimpin demokratis mencari

konsensus dan dukungan dari anggota tim untuk keputusan yang akan diambil.

**c. Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis.**

1. Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan: gaya kepemimpinan demokratis melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga Mereka merasa dihargai dan memiliki suara dalam menentukan arah organisasi (Somech, 2016).
2. Mendorong kreatifitas dan inovasi: dengan melibatkan banyak orang dalam proses pengambilan Keputusan, gaya kepemimpinan demokratis dapat memunculkan ide-ide kreatif dan inovatif dari berbagai perspektif. Hal ini dapat mendorong terbentuknya Solusi yang lebih baik dan inovatif (Avolio et. al., 2018).
3. Membangun tim yang kuat: gaya kepemimpinan demokratis mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka antar anggota tim. Hal ini dapat membantu membangun tim yang solid dan saling percaya yang pada akhirnya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Northouse, 2022).
4. Meningkatkan kepuasan kerja: karyawan yang terlibat dalam pengambilan Keputusan cenderung akan merasa lebih puas dengan pekerjaan Mereka. Mereka akan merasa memiliki control lebih besar atas pekerjaan Mereka dan merasa dihargai atas kontribusinya (Gagne dan Deci, 2005).

5. Meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan (Yukl, 2021).
6. Mendorong inovasi dan kreativitas (Bass dan Riggio, 2019).
7. Memberdayakan karyawan serta mendorong pertumbuhan dan pembelajaran (Fadhilah, 2024).
8. Meningkatkan kepuasan karyawan dan dapat membangun *sense of belonging*<sup>(11)</sup> (Fadhilah, 2024)
9. Mendukung kreativitas dan inovasi, serta motivasi tinggi (Fadhilah, 2024).

**d. Kekurangan gaya kepemimpinan demokratis.**

1. Membutuhkan waktu dan sumber daya: proses pengambilan Keputusan yang melibatkan banyak orang dapat memakan waktu dan sumber daya yang besar. Hal ini bisa menjadi masalah dalam situasi yang membutuhkan respons cepat dan tepat (Yukl, 2021).
2. Proses pengambilan Keputusan bisa lebih lambat karena keterlibatan banyak pihak (Goleman, 2021).
3. Potensi konflik: gaya kepemimpinan demokratis dapat memunculkan konflik antar anggota tim karena adanya perbedaan pendapat dan perspektif. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik ini dapat menghambat efektivitas tim (De Dreu dan Gelfand, 2008).
4. Tidak efektif dalam situasi tertentu: gaya kepemimpinan demokratis mungkin tidak akan efektif dalam situasi krisis atau ketika keputusan

cepat diperlukan. Dalam situasi seperti ini, gaya kepemimpinan yang lebih otoriter mungkin lebih tepat (Bass dan Riggio, 2019).

5. Tidak selalu efektif dalam situasi darurat yang membutuhkan keputusan cepat (Judge dan Piccolo, 2018).
6. Dapat mengakibatkan kegagalan komunikasi dan rentan terjadi konflik (Wijaya et. al, 2023).
7. Kesulitan dalam situasi krisis (Wijaya et. al., 2023).

**2) Gaya Kepemimpinan Delegasi.** Gaya kepemimpinan delegasi adalah gaya kepemimpinan yang efektif dalam situasi dimana anggota tim memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan otonomi, tanggung jawab, dan pengembangan diri anggota tim. Namun, penting bagi pemimpin delegasi untuk tetap memberikan dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan agar anggota tim dapat berhasil. Kepemimpinan delegatif memberikan kebebasan kepada timnya untuk mengambil Keputusan sendiri dengan pengawasan minimal (Hersey dan Blanchard, 2017).

**a. Ciri-ciri kepemimpinan delegasi.**

1. Memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota tim.
2. Mempercayai anggota tim untuk mengambil keputusan.
3. Memberikan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan.
4. Memantau kemajuan tanpa terlalu campur tangan.

**b. Karakteristik kepemimpinan delegasi.**

1. Fokus pada pengembangan keterampilan dan kemandirian anggota tim.
2. Kepercayaan dan otonomi yang tinggi.
3. Kepemimpinan yang memberikan ruang gerak bagi anggota tim.

Ciri-ciri dan karakteristik gaya kepemimpinan delegasi ini didukung oleh berbagai ahli dan sumber, antara lain: Yukl (2021), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan delegasi melibatkan pendelegasian tugas dan tanggung jawab kepada bawahan. Pemimpin delegasi memberikan wewenang kepada anggota tim untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas mereka sendiri.

Hersey dan Blanchard (2007), mengembangkan model kepemimpinan situasional yang menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan anggota tim, termasuk delegasi. Gaya kepemimpinan delegasi cocok untuk anggota tim yang kompeten dan mandiri. Northouse (2022), menambahkan bahwa pemimpin delegasi memberikan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan oleh anggota tim untuk menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin delegasi juga memantau kemajuan anggota tim, tetapi tidak terlalu campur tangan dalam prosesnya.

**c. Kelebihan gaya kepemimpinan delegasi.**

1. Meningkatkan kemandirian dan pengembangan keterampilan karyawan (Spears, 2020).

2. Cocok untuk tim yang memiliki kompetensi tinggi (Goleman, 2021).
3. Memberdayakan karyawan: gaya kepemimpinan delegatif memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan. Hal ini dapat memberdayakan karyawan, meningkatkan rasa percaya diri Mereka, dan memotivasi Mereka untuk berkinerja lebih baik (Liden et. al., 2015).
4. Mengembangkan keterampilan karyawan: dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang menantang, gaya kepemimpinan delegatif dapat membantu mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Hal ini dapat bermanfaat bagi karyawan dalam jangka Panjang (Yukl, 2021).
5. Meningkatkan efisiensi: dengan mendelegasikan tugas kepada karyawan yang kompeten, pemimpin dapat membebaskan waktu Mereka untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan (Northouse, 2022).

**d. Kekurangan gaya kepemimpinan delegasi adalah.**

1. Membutuhkan karyawan yang kompeten: gaya kepemimpinan delegatif hanya efektif jika pemimpin memiliki karyawan yang kompeten dan dapat diandalkan. Jika karyawan tidak memiliki keterampilan atau pengalaman yang cukup, delegasi dapat berujung pada kegagalan (Avolio et. al., 2018).

2. Kurangnya kontrol: gaya kepemimpinan delegatif memberikan otonomi yang besar kepada karyawan, sehingga pemimpin memiliki control yang lebih sedikit atas proses dan hasil pekerjaan. Hal ini dapat menjadi masalah jika karyawan tidak bertanggung jawab atau tidak memiliki motivasi yang cukup (Bass dan Riggio, 2019).
3. Potensi penyalahgunaan wewenang: jika tidak ada pengawasan yang memadai, gaya kepemimpinan delegatif dapat membuka peluang bagi karyawan untuk menyalahgunakan wewenang yang diberikan. Hal ini dapat merugikan organisasi (Kouzes dan Posner, 2017).
4. Bisa menyebabkan kurangnya arah jika karyawan tidak memiliki kompetensi yang cukup (Northouse, 2022).
5. Risiko rendahnya koordinasi dalam organisasi (Eva et. al., 2019).

**3) Gaya Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*).** Gaya kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang efektif dalam situasi dimana organisasi menghadapi perubahan yang signifikan atau memiliki tujuan jangka panjang yang ambisius. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja anggota tim, serta membantu organisasi mencapai kesuksesan dimasa depan. Pemimpin yang visioner merupakan sosok yang memiliki visi yang kuat untuk masa depan perusahaan, dan juga mempunyai gambaran jelas tentang tujuan jangka panjang serta arah yang harus diambil oleh perusahaan. Pemimpin visioner berfokus pada membentuk dan membangun tujuan

jangka panjang dan memberikan inspirasi kepada tim (Bass dan Riggio, 2019).

**a. Ciri-ciri kepemimpinan visioner.**

1. Memiliki visi yang jelas dan inspiratif tentang masa depan.
2. Mampu mengkomunikasikan visi tersebut kepada anggota tim.
3. Memotivasi anggota tim untuk mencapai visi bersama.
4. Menciptakan perubahan dan inovasi untuk mewujudkan visi.

**b. Karakteristik kepemimpinan visioner.**

1. Fokus pada tujuan jangka panjang.
2. Komunikasi yang kuat dan meyakinkan.
3. Kepemimpinan yang visioner dan transformatif.

Ciri-ciri dan karakteristik gaya kepemimpinan visioner ini didukung oleh berbagai ahli dan sumber, antara lain: Kouzes dan Posner (2017), menyoroti pentingnya visi dalam kepemimpinan, serta kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin visioner memiliki gambaran yang jelas tentang masa depan yang ingin mereka ciptakan, dan mereka mampu mengkomunikasikan visi tersebut kepada anggota tim dengan cara yang menarik dan meyakinkan.

Sashkin (2004) membahas secara mendalam tentang kepemimpinan visioner, termasuk karakteristik dan dampaknya pada organisasi. Menurut Sashkin, pemimpin visioner memiliki kemampuan

untuk berpikir strategis dan jangka panjang, serta mampu mengidentifikasi peluang dan tantangan yang akan dihadapi organisasi dimasa depan. Northouse (2022), menambahkan bahwa pemimpin visioner juga memiliki kemampuan untuk menciptakan perubahan dan inovasi dalam organisasi. Mereka tidak hanya memiliki visi tentang masa depan, tetapi juga mampu mengambil tindakan untuk mewujudkan visi tersebut.

**c. Kelebihan gaya kepemimpinan visioner.**

1. Mendorong motivasi tinggi dengan memberikan visi yang jelas (Yukl, 2021).
2. Memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan cepat (Judge dan Piccolo, 2018).
3. Membangun dan membentuk arah yang jelas: pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk merumuskan visi yang jelas dan inspiratif tentang masa depan organisasi. Visi ini memberikan arah yang jelas bagi seluruh anggota tim dan membantu Mereka memahami tujuan jangka panjang organisasi (Kouzes dan Posner, 2017).
4. Memotivasi dan menginspirasi; visi yang kuat dan relevan dapat memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk bekerja keras dan mencapai tujuan bersama. Pemimpin visioner mampu membangkitkan semangat dan antusiasme anggota tim melalui visi yang Mereka komunikasikan (Avolio et. al., 2018).

5. Mendorong inovasi: pemimpin visioner seringkali mendorong inovasi dan perubahan dalam organisasi. Mereka tidak takut untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru untuk mencapai visi Mereka. Hal ini dapat membangun dan membentuk budaya inovasi dalam organisasi (Northouse, 2022).
6. Membangun komitmen: ketika anggota tim memahami dan percaya pada visi organisasi, Mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaan Mereka dan organisasi secara keseluruhan. Komitmen ini dapat meningkatkan kinerja tim dan mengurangi tingkat turnover karyawan (Yukl, 2021).

**d. Kekurangan gaya kepemimpinan visioner adalah.**

1. Membutuhkan pemimpin yang karismatik agar bisa diterapkan dengan efektif (Goleman, 2021).
2. Sulit diimplementasikan: merumuskan visi yang jelas dan inspiratif adalah satu hal mudah, tetapi mengimplementasikannya adalah hal lain. Pemimpin visioner perlu memiliki kemampuan yang kuat dalam merencanakan dan melaksanakan strategi untuk mencapai visi Mereka (Bass dan Riggio, 2019).
3. Membutuhkan komunikasi yang efektif: visi yang kuat tidak akan efektif jika tidak dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota tim. Pemimpin visioner perlu memiliki keterampilan komunikasi yang sangat baik untuk memastikan bahwa semua orang memahami dan termotivasi oleh visi tersebut (Yukl, 2021).

4. Risiko tidak realistis: terkadang visi yang dirumuskan oleh pemimpin visioner terlalu idealis atau tidak realistis. Jika visi tersebut tidak dapat dicapai, hal ini dapat menyebabkan kekecewaan dan kehilangan motivasi diantara anggota tim (Kouzes dan Posner, 2017).
5. Fokus pada visi jangka panjang bisa mengabaikan kebutuhan operasional jangka pendek (Northouse, 2022).

**4) Gaya Kepemimpinan Pembinaan (*Coaching Leadership*).** Gaya kepemimpinan pembinaan (*coaching*) adalah gaya kepemimpinan yang efektif dalam situasi dimana pengembangan individu dan peningkatan kinerja tim menjadi prioritas. Gaya kepemimpinan ini selain dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawannya, juga dapat meningkatkan motivasi, keterampilan, dan kinerja anggota tim, serta membantu mereka mencapai potensi maksimalnya. Pemimpin jenis ini membina karyawannya agar menjadi lebih baik dan juga dapat menghubungkan keterampilan dengan tujuan perusahaan. Pemimpin ini bertindak sebagai mentor dan pembimbing untuk mengembangkan potensi karyawan (Goleman, 2021).

Gaya kepemimpinan ini membutuhkan pemimpin yang kreatif, dapat berkolaborasi, dan dapat memberikan umpan balik yang konkrit serta mengetahui dengan jelas kapan ia harus berhenti sejenak untuk memberikan kebebasan bertindak kepada karyawannya. Gaya

kepemimpinan ini membantu karyawan untuk mengembangkan potensinya (Boogaard, 2023).

Gaya kepemimpinan pembinaan efektif diterapkan ketika karyawan kurang termotivasi, ketika ada kesenjangan antara tujuan pribadi dan tujuan perusahaan, ketika terdapat karyawan yang tidak percaya kepada pemimpinnya, dan ketika terdapat lingkungan kerja dengan budaya beracun (Boogaard, 2023).

**a. Ciri-ciri kepemimpinan pembinaan.**

1. Membantu anggota tim mengembangkan keterampilan dan potensi mereka.
2. Memberikan umpan balik dan bimbingan yang konstruktif.
3. Mendorong pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Menciptakan hubungan yang suportif dan kolaboratif.

**b. Karakteristik kepemimpinan pembinaan.**

1. Fokus pada pengembangan individu.
2. Komunikasi yang empatik dan mendengarkan.
3. Kepemimpinan yang memberdayakan dan memotivasi.

Ciri-ciri dan karakteristik gaya kepemimpinan pembinaan ini didukung oleh berbagai ahli dan sumber, antara lain: Whitmore (2009) adalah tokoh yang dikenal dalam bidang *coaching*. Ia menekankan bahwa *coaching* adalah proses membantu individu untuk mengembangkan potensi mereka dan mencapai tujuan mereka sendiri.

Pemimpin yang menggunakan gaya *coaching* berperan sebagai fasilitator dan mitra bagi anggota tim, bukan sebagai pengatur atau pengarah.

Flaherty (2010), menjelaskan bahwa *coaching* melibatkan pemberian umpan balik yang konstruktif dan bimbingan yang dibutuhkan oleh anggota tim untuk meningkatkan kinerja mereka. Umpan balik yang diberikan harus spesifik, relevan, dan fokus pada perilaku, bukan pada kepribadian. Kimsey-House et. al., (2011), menekankan pentingnya menciptakan hubungan yang suportif dan kolaboratif antara pemimpin dan anggota tim dalam proses *coaching*. Hubungan yang baik akan memudahkan anggota tim untuk menerima umpan balik dan bimbingan dari pemimpin.

Passmore (2016), membahas berbagai aspek *coaching*, termasuk keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang *coach* dan proses *coaching* yang efektif. Ia juga menyoroti pentingnya etika dalam *coaching*. Clutterbuck dan Megginson (2005), menjelaskan *Coaching* fokus pada peningkatan kinerja jangka pendek.

### **c. Kelebihan gaya kepemimpinan pembinaan.**

1. Meningkatkan keterampilan individu dan pengembangan karier karyawan (Northouse, 2022).
2. Mendorong loyalitas dan kepuasan kerja (Yukl, 2021).
3. Mengembangkan potensi karyawan: gaya kepemimpinan pembinaan berfokus pada pengembangan potensi dan keterampilan

karyawan. Pemimpin Pembina membantu karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan Mereka, serta memberikan dukungan dan bimbingan untuk meningkatkan kinerja Mereka (Liden et. al., 2015).

4. Meningkatkan kinerja individu: dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan dukungan yang berkelanjutan, pemimpin Pembina dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja Mereka secara signifikan. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan (Northouse, 2022).
5. Membangun hubungan yang kuat: gaya kepemimpinan pembinaan menekankan pada hubungan yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Hubungan yang baik ini dapat membentuk lingkungan kerja yang positif dan mendukung, dimana karyawan merasa dihargai dan termotivasi (Somech, 2016).
6. Meningkatkan kepuasan kerja: karyawan yang merasa didukung dan dibimbing oleh pemimpin Mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan Mereka. Mereka merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan belajar, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat *turnover* (Gagne dan Deci, 2005).

**d. Kekurangan gaya kepemimpinan pembinaan.**

1. Membutuhkan waktu dan investasi tinggi dalam pengembangan individu (Judge dan Piccolo, 2018).
2. Tidak efektif di lingkungan kerja yang membutuhkan hasil cepat (Eva et. al., 2019).
3. Membutuhkan waktu dan kesabaran: proses pembinaan membutuhkan waktu dan kesabaran dari pemimpin. Pemimpin pembina perlu meluangkan waktu untuk berinteraksi dengan pembina perlu meluangkan waktu untuk berinteraksi dengan karyawan secara individual, memberikan umpan balik, dan memberikan dukungan yang diperlukan. Hal ini mungkin sulit dilakukan jika pemimpin memiliki tanggung jawab lain (Yukl, 2021).
4. Membutuhkan keterampilan khusus; gaya kepemimpinan pembinaan membutuhkan keterampilan khusus dari pemimpin, seperti keterampilan komunikasi, mendengarkan aktif, dan memberikan umpan balik yang efektif. Tidak semua pemimpin memiliki keterampilan ini secara alami (Avolio et. al., 2018).
5. Tidak efektif dalam situasi tertentu: gaya kepemimpinan pembinaan mungkin tidak efektif dalam situasi di mana karyawan tidak termotivasi untuk belajar atau tidak memiliki kemampuan dasar yang diperlukan untuk berkembang. Dalam situasi ini, gaya kepemimpinan yang lebih direktif mungkin diperlukan (Bass dan Riggio, 2019).

**5) Gaya Kepemimpinan Transformasional.** Gaya kepemimpinan transformasional terus berkembang dan relevan dalam konteks

perubahan dan digital saat ini. Pemimpin transformasional yang efektif adalah pemimpin yang visioner, inspiratif, dan mampu memberdayakan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dengan gaya ini memiliki visi yang inspiratif, mampu memotivasi karyawannya, serta pendekatan individual dengan memberikan perhatian dan dukungan kepada karyawannya (Laila, 2021).

Gaya Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan dalam melaksanakan dan mengelola kepentingannya sendiri demi kepentingan organisasi dengan keramahan individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal, semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari karyawan untuk efektivitas organisasi yang lebih baik (Robbins, 2019:262). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah (*transforming*) karyawan menjadi menggunakan kepentingannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberian inspirasi dan motivasi melalui visi yang kuat serta komunikasi yang efektif sehingga meningkatkan inovasi serta kepuasan kerja (Bass dan Riggio, 2019).

Kepemimpinan ini mendorong inovasi, menumbuhkan kepercayaan, dan membangun visi bersama dalam membangun perubahan dan pertumbuhan dalam perusahaan (Miroslavov, 2024). Demikian juga menurut Akbar et. al (2024), bahwa gaya kepemimpinan

ini terbukti meningkatkan inovasi dan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini secara efektif akan mudah mendapatkan rasa percaya dan rasa hormat dari karyawan.

Gaya Kepemimpinan ini mampu menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal Mereka. Pemimpin dengan gaya ini memiliki visi yang kuat dan mampu mengkomunikasikan visinya dengan memotivasi dan menggerakkan timnya serta mendorong kreatifitas, pemikiran *out of the box*<sup>(12)</sup>, dan perubahan positif. Seperti yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2019) bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dengan memberikan visi dan dorongan yang kuat.

**a. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional.**

1. Menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai visi bersama.
2. Membangun rasa percaya dan komitmen.
3. Mendorong inovasi dan kreativitas.
4. Memberikan contoh dan menjadi panutan.

**b. Karakteristik kepemimpinan transformasional.**

1. Fokus pada perubahan dan pertumbuhan.
2. Komunikasi yang visioner dan inspiratif.
3. Kepemimpinan yang karismatik dan memberdayakan.

Ciri-ciri dan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional ini terus dikembangkan dan diperbarui oleh para ahli. Berikut adalah beberapa sumber dan pendapat ahli terbaru: Northouse (2022), menekankan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya tentang visi, tetapi juga tentang bagaimana pemimpin membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, memberikan dukungan dan motivasi, serta menciptakan lingkungan yang memungkinkan mereka untuk berkembang.

Pemimpin transformasional membangun hubungan yang berkualitas tinggi dengan anggota tim, yang ditandai dengan saling percaya, menghormati, dan komitmen. Artikel oleh Dinh dan Lord (2012), membahas tentang teori kepemimpinan implisit<sup>(12)</sup>, yang menjelaskan bagaimana pengikut memahami dan mengevaluasi kepemimpinan. Pemimpin transformasional yang efektif harus mampu memenuhi harapan dan ekspektasi pengikut tentang pemimpin yang ideal.

**c. Kelebihan gaya kepemimpinan transformasional adalah.**

1. Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan (Northouse, 2022).
2. Memungkinkan organisasi untuk berkembang lebih cepat dalam lingkungan yang berubah (Judge dan Piccolo, 2018).
3. Menginspirasi dan memotivasi: gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim

untuk mencapai tujuan yang lebih besar dari kepentingan pribadi Mereka. Pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat dan mampu mengkomunikasikannya secara efektif kepada anggota tim (Avolio et. al., 2018).

4. Mendorong inovasi: gaya kepemimpinan ini mendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Pemimpin transformasional memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mencoba hal-hal baru dan mengambil risiko, sehingga membentuk dan membangun budaya inovasi yang kuat (Northouse, 2022).
5. Mengembangkan potensi karyawan: gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan potensi dan kemampuan anggota tim. Pemimpin transformasional memberikan dukungan, bimbingan, dan pelatihan kepada anggota tim untuk membantu Mereka mencapai potensi penuh Mereka (Yukl, 2021).
6. Membangun komitmen jangka panjang: gaya kepemimpinan transformasional mampu membangun komitmen jangka Panjang anggota tim terhadap organisasi. Visi yang kuat dan inspiratif, serta fokus pada pengembangan karyawan, dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat turnover (Bass dan Riggio, 2019).

**d. Kekurangan gaya kepemimpinan transformasional adalah.**

1. Membutuhkan pemimpin dengan keterampilan komunikasi dan motivasi tinggi (Yukl, 2021).

2. Bisa kurang efektif dalam lingkungan yang sangat birokratis (Goleman, 2021).
3. Sulit diimplementasikan: gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan keterampilan dan kemampuan yang tinggi dari pemimpin. Tidak semua pemimpin memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan orang lain (Kouzes dan Posner, 2017).
4. Membutuhkan waktu: proses transformasi organisasi membutuhkan waktu dan kesabaran. Pemimpin transformasional perlu membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, mengembangkan visi yang jelas, dan melaksanakan strategi perubahan yang efektif. Hal ini tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat (Yukl, 2021).
5. Potensi penyalahgunaan: jika tidak ada kontrol yang memadai, gaya kepemimpinan transformasional dapat disalahgunakan oleh pemimpin yang tidak etis. Mereka mungkin menggunakan karisma dan kemampuan persuasif Mereka untuk memanipulasi anggota tim demi kepentingan pribadi Mereka sendiri (Bass dan Riggio, 2019).

**6) Gaya Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*).**

Gaya kepemimpinan transaksional masih relevan dan efektif dalam berbagai situasi, dan akan lebih efektif digunakan dalam lingkungan kerja yang jelas dan terstruktur dengan proses dan sistem, serta untuk kegiatan perusahaan yang berorientasi tujuan seperti penjualan dan

krisis, dimana diperlukan tindakan yang cepat dan tegas (Miroslavov, 2024). Pemimpin transaksional yang efektif adalah pemimpin yang mampu menetapkan tujuan yang jelas, memberikan imbalan yang adil, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Kepemimpinan transaksional ini didasarkan pada sistem penghargaan dan hukuman sesuai dengan kinerja karyawan (Judge dan Piccolo, 2018).

Gaya Kepemimpinan ini cenderung mengacu pada kontrak dan perjanjian kerja yang jelas dalam mengukur pencapaian kinerja. Pemimpin dengan gaya ini berfokus pada penggunaan *reward* (insentif/bonus) dan *punishment* (hukuman) untuk memotivasi karyawan. Pemimpin ini juga menetapkan aturan dan target yang harus dicapai oleh karyawannya (Kamsidah et. al., 2023). Selain itu, kepemimpinan transaksional ini lebih menitikberatkan pada sistem penghargaan dan hukuman sebagai sarana meningkatkan kinerja (Robbins dan Judge, 2019).

Pemimpin transaksional menekankan pentingnya menjaga stabilitas dan konsistensi karyawan daripada mendorong perubahan dan inovasi. Kepemimpinan ini yakin bahwa rantai komando yang jelas akan menghasilkan kinerja yang jauh lebih baik dan karyawan diwajibkan mematuhi instruksi serta akan terus dipantau oleh pemimpin (Robbins dan Judge, 2019).

**a. Ciri-ciri kepemimpinan transaksional.**

1. Berfokus pada pertukaran dan imbalan.
2. Menetapkan tujuan dan harapan yang jelas.
3. Memberikan umpan balik dan koreksi.
4. Menghargai kinerja yang baik.

**b. Karakteristik kepemimpinan transaksional.**

1. Fokus pada efisiensi dan produktivitas.
2. Komunikasi yang terstruktur dan langsung.
3. Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil.

Meskipun kepemimpinan transaksional sering dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang "tradisional", namun masih relevan dan banyak diterapkan dalam berbagai organisasi. Berikut adalah beberapa sumber dan pendapat ahli tentang kepemimpinan transaksional: Northouse (2022), menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan kepada pengikut yang memenuhi harapan atau mencapai tujuan yang ditetapkan.

Bass (1985), adalah salah satu tokoh yang mengembangkan teori kepemimpinan transaksional. Ia menekankan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam meningkatkan kinerja jangka pendek dan mencapai tujuan yang jelas. Odumeru dan Ogbonna (2013),

dalam artikelnya membandingkan kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Penulis berpendapat bahwa kedua gaya kepemimpinan ini dapat efektif dalam situasi yang berbeda. Kepemimpinan transaksional lebih cocok untuk situasi yang stabil dan membutuhkan efisiensi, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih cocok untuk situasi yang dinamis dan membutuhkan perubahan.

**c. Kelebihan gaya kepemimpinan transaksional adalah.**

1. Meningkatkan disiplin dan efektivitas dalam organisasi (Bass dan Riggio, 2019).
2. Cocok untuk organisasi dengan struktur hierarki yang jelas (Yukl, 2021).
3. Kejelasan dan struktur: gaya kepemimpinan transaksional memberikan kejelasan dan struktur yang jelas bagi anggota tim. Harapan dan tujuan kerja ditetapkan dengan jelas, dan imbalan atau hukuman terkait kinerja juga ditentukan. Hal ini membantu anggota tim memahami apa yang diharapkan dari Mereka dan bagaimana Mereka akan dievaluasi (Bass dan Riggio, 2019).
4. Efisiensi: gaya kepemimpinan transaksional dapat sangat efisiensi dalam mencapai tujuan jangka Panjang. Fokus pada pertukaran antara imbalan dan kinerja dapat memotivasi anggota tim untuk bekerja keras dan mencapai target yang telah ditetapkan (Northouse, 2022).

5. Penggunaan sumber daya yang efektif: gaya kepemimpinan ini menekankan pada penggunaan sumber daya yang efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transaksional memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan tepat dan digunakan secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan (Yukl, 2021).

**d. Kekurangan gaya kepemimpinan transaksional adalah.**

1. Tidak mendorong inovasi dan kreativitas (Goleman, 2021).
2. Bisa menyebabkan ketergantungan karyawan pada penghargaan eksternal (Northouse, 2022).
3. Kurang menginspirasi: gaya kepemimpinan transaksional cenderung kurang menginspirasi dan memotivasi anggota tim dalam jangka panjang. Fokus pada imbalan eksternal dapat mengurangi motivasi intrinsik dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi (Avolio et. al., 2018).
4. Tidak mendorong inovasi: gaya kepemimpinan ini kurang mendorong inovasi dan kreativitas. Anggota tim mungkin merasa takut untuk mengambil risiko atau mencoba hal-hal baru karena takut gagal mencapai target yang telah ditetapkan (Kouzes dan Posner, 2017).
5. Terlalu fokus pada individu: gaya kepemimpinan transaksional cenderung terlalu fokus pada kinerja individu dan kurang memperhatikan pengembangan tim secara keseluruhan. Hal ini

dapat menghambat kolaborasi dan kerja tim yang efektif (Somech, 2016).

Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda, dan efektivitasnya bergantung pada konteks organisasi serta kebutuhan tim. Dengan memahami perbedaan ini, organisasi dapat memilih dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Teori kepemimpinan Fiedler atau model kontingensi Fiedler menyebutkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik, melainkan efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja saling melengkapi (Vinney, 2024).

Terlepas dari semua keahlian dan tipe-tipe kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin perlu tahu bahwa potensi ada di setiap masing-masing individu, tergantung bagaimana individu tersebut dapat menggali potensinya. Bakat bukanlah syarat mutlak untuk menjadi seorang pemimpin, sebab karakter bisa dipelajari. Karakter pemimpin yang bisa dipelajari tersebut, antara lain: jujur dan bisa dipercaya, bijaksana dalam mengambil keputusan, menjadi teman bagi karyawan, hindari bahasa *vulgar*<sup>(13)</sup> atau merendahkan, dengarkan masukan, percaya pada orang lain, berani akui kesalahan dan minta maaf, terapkan etos kerja yang diharapkan karyawan, miliki manajemen waktu yang baik, kejar Visi dan lakukan misi bersama-sama (Merdeka, 2020).

Fiedler mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan utama berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Fiedler menilai seberapa besar kendali atau pengaruh seorang pemimpin terhadap hasil suatu situasi berdasarkan tiga faktor, yaitu: hubungan pemimpin-karyawan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin. Fiedler juga menilai tingkat pengalaman, otonomi, kemauan untuk mengambil tanggung jawab, kepercayaan diri, dan kemampuan yang dimiliki tim sebagai indikator kematangan suatu tim dalam organisasi (Vinney, 2024).

Konsep kontingensi Fiedler menyebutkan bahwa kesiapan seorang pemimpin bergantung pada kebaikan situasional atau situasi yang menguntungkan, yaitu: semakin tinggi kepercayaan antara pemimpin dan atasan, maka situasi akan semakin menguntungkan, jika jelas apa yang harus dilakukan oleh karyawan dan bagaimana Mereka harus menerapkannya, maka pemimpin memiliki kontrol situasional yang lebih besar, dan jika kekuasaan posisi pemimpin kuat, maka pemimpin memiliki tingkat otoritas yang tinggi (Vinney, 2024). Semakin besar kekuasaan posisi pemimpin untuk memberikan penghargaan atau hukuman kepada karyawan, berarti semakin tinggi kendali situasionalnya. Menurut model Fiedler, setiap gaya kepemimpinan bekerja paling baik dalam situasi yang berbeda (Nic, 2021).

Tabel 2.1. Teori Kontingensi Kepemimpinan Fiedler

Gaya Kepemimpinan	Tingkat Otoritas	Tingkat Partisipasi	Fokus Pada Tugas	Fokus Pada Hubungan	Sumber
Demokratis	Sedang	Tinggi	Sedang	Tinggi	(Yukl, 2021) (Northouse, 2022)
Delegasi	Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi	Yukl (2021), Hersey & Blanchard (2017)
Transformasional	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Bass & Riggio (2019), Northouse (2022)
Transaksional	Tinggi	Rendah	Tinggi	Rendah	Judge & Piccolo (2018), Northouse (2022)
Pembinaan Visioner	Sedang	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Goleman (2021), Northouse (2022)
	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Daft (2018), West (2014)

Keterangan:

- 1) Tingkat Otoritas: menunjukkan sejauh mana pemimpin memiliki kendali dan kekuasaan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Tingkat Partisipasi: menunjukkan sejauh mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan.
- 3) Fokus pada Tugas: menunjukkan sejauh mana pemimpin menekankan pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan.
- 4) Fokus pada Hubungan: menunjukkan sejauh mana pemimpin menekankan pada pembangunan hubungan interpersonal dan kerja sama tim.

Beberapa teori kepemimpinan menurut para ahli juga menyebutkan bahwa dalam kepemimpinan ada hubungan antara individu manusia baik perorangan maupun kelompok. Hubungan yang dimaksud adalah mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan dipengaruhi (dari oranglain/bawahan). Dengan adanya hubungan saling keterkaitan tersebut, maka dibutuhkan beberapa keahlian dan kecakapan seperti yang dinyatakan Robbins dan Judge dalam bukunya *Organizational Behaviour*, seperti:

1. Memiliki konsep diri positif, adalah pandangan seseorang yang memiliki keyakinan positif pada dirinya sendiri, mengenali dan menerima diri

sendiri, menetapkan tujuan yang realistis, mengapresiasi kemajuan diri, memperbaiki kesalahan, memelihara lingkungan yang positif, dan lainnya (Wulandari. T., 2022).

2. Memiliki kemampuan berkomunikasi, adalah merupakan kemampuan dalam proses penyampaian informasi yang berisi pesan, ide, gagasan dari satu pihak (komunikator) kepada pihak lain (komunikan). Kemampuan dalam berkomunikasi ini dapat dicapai dengan beberapa keahlian seperti menjadi pendengar aktif, berbicara jelas dan ringkas, mampu mengklarifikasi serta membuat kesimpulan, memiliki kecerdasan emosional, berempati, percaya diri, menghargai orang lain, dan memiliki pikiran terbuka (Hariyanto. D., 2021).
3. Memiliki kemampuan mempengaruhi, adalah kemampuan membuat orang lain mendengar, memperhatikan, dan melakukan dengan baik apa yang diminta. Kemampuan ini dapat didukung dengan adanya percaya diri, pandai membaca suasana, dan mampu berkomunikasi dengan empati (Robbins, 2019).
4. Memiliki kemampuan memotivasi yang disebut juga kemampuan menginspirasi, adalah kemampuan yang dapat dicapai dengan adanya kesabaran, keikhlasan, tidak menyalahkan orang lain, menikmati dan menghargai perubahan, pemaaf, melakukan kebiasaan-kebiasaan yang baik, serta mampu memberi contoh.
5. Memiliki kemampuan beradaptasi, kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan atau situasi baru,

belajar hal baru dengan cepat, memiliki fleksibilitas, berpikir kreatif, mindset positif, dan mampu berkomunikasi dengan baik.

6. Memiliki kemampuan bersosialisasi, kemampuan untuk berinteraksi dan menjalin hubungan dengan orang lain, mampu membangun hubungan yang positif, mampu bekerja sama dengan orang lain, memiliki keterampilan sosial yang baik, memahami perasaan dan perspektif orang lain, dan mampu menyampaikan pikiran dan perasaan dengan jelas.
7. Memiliki kemampuan memecahkan masalah, kemampuan untuk menganalisis situasi, mengidentifikasi masalah, mencari solusi, dan menerapkan solusi secara efektif.
8. Memiliki kemampuan berpikir kritis, kemampuan untuk menganalisis informasi secara mendalam, mengevaluasi argumen, dan membuat keputusan yang rasional. Hal ini dapat membantu untuk mengambil keputusan yang lebih baik, mampu memecahkan masalah yang kompleks, mampu mengevaluasi informasi, dan mampu berinovasi.

Kepemimpinan yang tidak efektif akan merugikan tim dan bahkan organisasi, bukan hanya terhadap moral karyawan saja, tetapi juga pada tingkat produktivitas dan menurunnya profit karena ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. Untuk mempertahankan karyawan, memuaskan pelanggan, dan meningkatkan produktivitas perusahaan, organisasi membutuhkan pemimpin efektif sesuai dengan visi perusahaan, memandu

tim, dan menunjukkan perubahan ke arah tujuan bersama (Arsendatama, 2022).

Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Pemimpin yang efektif adalah yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dan setiap pemimpin yang efektif sebaiknya memilih gaya yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang-orang yang dipimpinnya (Arsendatama, 2022).

Setiap gaya yang dipilih tentu akan berdampak besar terhadap kinerja karyawan dan kesuksesan perusahaan, dengan demikian sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya dan tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dipilih boleh digabungkan dan dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan lainnya (Arsendatama, 2022).

### **c. Indikator Gaya Kepemimpinan.**

**1) Kepercayaan (*Trust*)**, keyakinan anggota tim bahwa pemimpin akan bertindak dengan integritas, kompeten, dan dapat diandalkan (Northouse, 2022).

- a. Demokratis: Pemimpin demokratis membangun kepercayaan melalui keterlibatan dan transparansi (Northouse, 2022).
- b. Delegasi: Pemimpin delegasi menunjukkan kepercayaan dengan memberikan otonomi kepada anggota tim (Yukl, 2021).

- c. Visioner: Pemimpin visioner membangun kepercayaan dengan menunjukkan integritas dan komitmen terhadap visi (Kouzes et.al., 2017).
- d. Pembinaan: Pemimpin pembinaan membangun kepercayaan dengan menunjukkan dukungan dan komitmen terhadap pengembangan anggota tim (Whitmore, 2009).
- e. Transaksional: Pemimpin transaksional membangun kepercayaan dengan bertindak adil dan konsisten dalam memberikan penghargaan dan hukuman (Bass, 1985).
- f. Transformasional: Pemimpin transformasional membangun kepercayaan dengan menunjukkan integritas, visi yang kuat, dan komitmen terhadap perubahan (Bass, 2019).

**2) Rasa Hormat (*Respect*)**, sikap menghargai dan menghormati orang lain, tanpa memandang perbedaan latar belakang, pendapat, atau kontribusi mereka (Northouse, 2022).

- a. Demokratis: Pemimpin demokratis menunjukkan rasa hormat dengan menghargai pendapat dan kontribusi setiap anggota tim (Northouse, 2022).
- b. Delegasi: Pemimpin delegasi menunjukkan rasa hormat dengan mempercayai kemampuan anggota tim (Yukl, 2021).
- c. Visioner: Pemimpin visioner menunjukkan rasa hormat dengan menghargai aspirasi dan kontribusi anggota tim terhadap visi (Kouzes et.al., 2017).

- d. Pembinaan: Pemimpin pembinaan menunjukkan rasa hormat dengan menghargai potensi dan perkembangan setiap anggota tim (Whitmore, 2009).
- e. Transaksional: Pemimpin transaksional menunjukkan rasa hormat dengan memperlakukan anggota tim secara adil dan obyektif berdasarkan kinerja (Bass, 1985).
- f. Transformasional: Pemimpin transformasional menunjukkan rasa hormat dengan menghargai setiap anggota tim sebagai individu dan mendukung perkembangan mereka (Bass. et. al, 2019).

**3) Risiko (*Risk*)**, kemampuan dan kemauan pemimpin untuk mengambil tindakan yang berpotensi menghasilkan hasil yang tidak pasti atau bahkan negatif (Northouse, 2022).

- a. Demokratis: Pemimpin demokratis mengambil risiko dengan melibatkan anggota tim dalam pengambilan Keputusan (Northouse, 2022).
- b. Delegasi: Pemimpin delegasi mengambil risiko dengan memberikan otonomi kepada anggota tim (Yukl, 2021).
- c. Visioner: Pemimpin visioner mengambil risiko dengan mengejar visi yang ambisius (Kouzes et.al., 2017).
- d. Pembinaan: Pemimpin pembinaan mengambil risiko dengan berinvestasi dalam pengembangan anggota tim (Whitmore, 2009).

- e. Transaksional: Pemimpin transaksional mengambil risiko dengan memberikan penghargaan dan hukuman berdasarkan kinerja (Bass, 1985).
- f. Transformasional: Pemimpin transformasional mengambil risiko dengan mendorong perubahan dan inovasi (Bass, 2019).

**4) Pengaruh (*Influence*)**, kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak atau berpikir dengan cara tertentu (Northouse, 2022).

- a. Demokratis: Pemimpin demokratis menggunakan pengaruh untuk membangun konsensus dan komitmen (Northouse, 2022).
- b. Delegasi: Pemimpin delegasi menggunakan pengaruh untuk memberdayakan anggota tim (Yukl, 2021).
- c. Visioner: Pemimpin visioner menggunakan pengaruh untuk menginspirasi dan memotivasi (Kouzes et.al., 2017).
- d. Pembinaan: Pemimpin pembinaan menggunakan pengaruh untuk membimbing dan mengembangkan (Whitmore, 2009).
- e. Transaksional: Pemimpin transaksional menggunakan pengaruh untuk mengendalikan dan mengarahkan (Bass, 1985).
- f. Transformasional: Pemimpin transformasional menggunakan pengaruh untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah (Bass, 2019).

### **3. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi merupakan pola perilaku, sikap, norma, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki oleh karyawan (Schein, 2017). Selain itu budaya organisasi juga berperan sebagai identitas yang mempengaruhi perilaku karyawan, pelanggan, vendor, dan pemangku kepentingan di setiap organisasi. Budaya organisasi ini penting karena menentukan kinerja, efisiensi, dan kesuksesan serta menjadi pembeda dari organisasi lainnya.

Terbentuknya budaya organisasi awalnya berasal dari filsafat pendiri yang kemudian menjadi ciri khas suatu organisasi atau perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lain. Dengan memiliki budaya organisasi yang sehat dan kuat, suatu perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan sebab dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta produktivitas kerja (Torang, 2014). Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan konflik dan rendahnya keterlibatan karyawan (Denison, 2018).

Apabila budaya organisasi perusahaan tidak baik, maka tingkat produktivitas dan profitabilitas perusahaan akan menurun. Menurut Edison (2016:233), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai peranan penting dalam membuat dan membentuk budaya organisasi karena pemimpin memiliki kemampuan dan kekuasaan untuk

melakukannya, sebab budaya organisasi yang kuat tidak muncul dengan sendirinya melainkan dikembangkan dengan sengaja oleh para pemimpin perusahaan dan diikuti serta dijalankan oleh seluruh karyawan.

Menurut Cameron dan Quinn (2021), terdapat beberapa tipe budaya organisasi, yaitu budaya hierarki, budaya pasar, budaya klan, dan budaya *adhocracy*<sup>(14)</sup>. Budaya hierarki menekankan aturan yang ketat dan prosedur yang jelas, sementara budaya pasar berorientasi pada hasil dan persaingan. Budaya klan lebih berfokus pada kerjasama dan hubungan interpersonal, sedangkan budaya *adhocracy* mendorong inovasi dan fleksibilitas dalam bekerja (Indrawati dan Sembiring, 2019).

Studi oleh Korn Ferry (2021) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya kolaboratif dan fleksibel cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi dibandingkan dengan organisasi yang menerapkan budaya birokratis yang kaku. Oleh sebab itu, pemimpin organisasi perlu secara aktif membangun budaya kerja yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. (Fahmi, 2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi antara lain kepemimpinan, tata nilai, dan motivasi kerja (Ali et. al., 2023).

Oleh karena itu, untuk menjaga serta merawat budaya organisasi positif, diperlukan komitmen dari pemimpin dan manajemen untuk terus menerus memperkuat serta mengembangkan budaya organisasi dengan memberikan dukungan yang dibutuhkan oleh seluruh tim di perusahaan.

### **Indikator Budaya Organisasi :**

- a. Konsistensi (*Consistency*),** tingkat kesamaan dan keselarasan nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan di seluruh organisasi (Schein, 2017).

Pendapat Ahli: konsistensi budaya menciptakan stabilitas dan prediktabilitas, yang penting bagi karyawan untuk merasa aman dan termotivasi. Budaya yang konsisten juga memudahkan koordinasi dan kolaborasi antar tim.

- b. Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*),** kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Hamel et. al., 2020).

Pendapat Ahli: dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan beradaptasi sangat penting bagi kelangsungan organisasi. Budaya yang adaptif mendorong inovasi, eksperimen, dan pembelajaran berkelanjutan.

- c. Birokrasi (*Bureaucracy*),** sistem aturan, prosedur, dan hierarki yang digunakan untuk mengelola organisasi. Dalam konteks budaya organisasi, birokrasi dapat menjadi penghalang bagi inovasi dan fleksibilitas (Hamel et. al., 2020).

Pendapat Ahli: birokrasi yang berlebihan dapat menghambat inovasi, memperlambat pengambilan keputusan, dan mengurangi motivasi karyawan. Organisasi yang sukses cenderung mengurangi birokrasi dan membangun budaya yang lebih fleksibel dan responsif.

Fungsi dan manfaat budaya organisasi: memudahkan dalam berkoordinasi aktivitas dalam perusahaan, memudahkan antar karyawan dalam berkomunikasi dengan adanya sikap dan perilaku yang menganut nilai-nilai budaya organisasi, melancarkan aktivitas dan prestasi organisasi, memudahkan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, membentuk dan membangun hubungan yang harmonis serta kerjasama yang baik antar karyawan sehingga produktivitas dan motivasi kerja meningkat (Pembudi, 2023).

Ciri-ciri budaya organisasi yang sehat: organisasi memiliki identitas yang jelas, kejelasan status karyawan, visi dan misi jelas, sikap keterbukaan dari manajemen, aktivitas perusahaan yang terarah, dan memperhatikan kebutuhan karyawan. Dan langkah untuk membentuk dan membangun budaya organisasi yang sehat, antara lain: konsistensi, sosialisasi, seleksi, dukungan manajemen, dan evaluasi (ACT Consulting, 2021).

#### **4. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang timbul dari dalam diri individu untuk melakukan tindakan tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal atau intrinsik yang muncul dari dalam diri individu (misalnya: kebutuhan, minat, kepuasan dalam bekerja, nilai-nilai) dan faktor eksternal atau ekstrinsik yang berasal dari luar diri individu (misalnya: imbalan, lingkungan kerja,

penghargaan, hubungan dengan rekan kerja) (Robbins dan Judge, 2019). Dorongan itulah yang akan mempengaruhi seseorang untuk bertindak dan bekerja dengan optimal dalam mencapai tujuan organisasi (Ryan dan Deci, 2020).

Penelitian oleh Parwati et. al (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan, terutama dalam organisasi kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian oleh Maslach dan Leiter (2021) menyoroti bahwa organisasi yang mengabaikan kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan *burnout*<sup>(15)</sup> yang berdampak pada penurunan motivasi kerja. Hal ini dilengkapi dengan Teori Motivasi Prestasi dari McClelland (2018) yang menyatakan bahwa individu dengan kebutuhan akan pencapaian tinggi cenderung lebih produktif dalam organisasi.

Pendapat lainnya disebutkan pula bahwa sistem insentif berbasis kinerja telah terbukti meningkatkan motivasi kerja secara signifikan dibandingkan dengan sistem manajerial yang hanya mengandalkan kepemimpinan otoritatif (Akbar et. al, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang dapat memotivasi karyawan baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Sebab motivasi kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas individu yang akhirnya berdampak penting terhadap organisasi.

Memahami berbagai teori dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat membantu para pemimpin dan manajer untuk menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan motivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2017), motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil secara maksimal. Sebab motivasi adalah pikiran yang mengilhami, merangsang, dan mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau terlibat dalam suatu kegiatan untuk mencapai tujuan (Winarsih et. al., 2022).

**a. Indikator Motivasi Kerja:**

1. Motivasi Internal (Intrinsik), adalah dorongan yang timbul dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri yang memberikan kepuasan atau kesenangan. Individu termotivasi karena minat, rasa ingin tahu, atau tantangan yang terkandung dalam aktivitas tersebut (Grant, 2013). Adapun indikator yang terkait dengan motivasi intrinsik ini adalah minat, kepuasan, rasa pencapaian, tantangan, dan otonomi.
2. Motivasi Eksternal (Ekstrinsik), adalah dorongan yang timbul dari luar diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena adanya imbalan atau hukuman yang terkait dengan aktivitas tersebut. Individu termotivasi karena ingin mendapatkan imbalan, misalnya: gaji, bonus, promosi, atau menghindari hukuman seperti: teguran dan pemecatan (Grant, 2018). Indikator ekstrinsik ini antara lain: gaji, bonus, promosi, pengakuan, dan hukuman.

Menurut Robbins dan Judge, (2019:132), indikator motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik terdiri dari :

1. **Kebutuhan hidup (*psychological needs*)**. Kebutuhan hidup atau kebutuhan fisiologis ini adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup seperti makan, minum, dan lain sebagainya yang merangsang seseorang dalam melakukan sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2016:177).
2. **Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)**. Kebutuhan aktualisasi diri atau keberhasilan dalam bekerja. Kebutuhan mengaktualisasikan diri seseorang dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi dirinya secara optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan (Fadli et. al., 2022).
3. **Kebutuhan Penghargaan (*esteem or status needs*)**
  - a. **Penghargaan (Karir)**. Penghargaan dan pengakuan membantu karyawan merasa dihargai atas kontribusinya menghubungkan nilai-nilai pribadinya dengan nilai-nilai organisasi. Sasaran sistem semacam ini adalah untuk memberi insentif dalam mencapai target atau menjadi tonggak tertentu dalam metrik kinerja perusahaan. Manusia membutuhkan pengakuan atas prestasi atau kontribusi yang diberikannya, serta mendapat rasa hormat dari orang lain.

Kebutuhan ini juga mencakup keinginan untuk memiliki harga diri yang tinggi dan merasa diterima oleh masyarakat. Dalam kehidupan sehari-hari, kebutuhan akan penghargaan dapat terlihat dalam bentuk pencapaian karir, status sosial, atau reputasi dimasyarakat. Manusia

akan merasa puas dan bahagia ketika berhasil meraih pengakuan atas prestasinya, baik dalam bidang pekerjaan, pendidikan, maupun dalam kehidupan sosial. Rasa percaya diri yang kuat juga menjadi bagian penting dari kebutuhan akan penghargaan, karena hal ini akan memengaruhi cara seseorang bersikap dan berinteraksi dengan orang lain (Subitmele,2024).

- b. Penghargaan (*Reward/Hadiah*).** Pemberian *reward* atau hadiah merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, sebab *reward* memiliki dampak yang positif dalam meningkatkan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* memainkan peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Selain dapat meningkatkan motivasi bekerja karyawan, pemberian *reward* juga dapat membuat karyawan merasa berguna dan menguntungkan, sehingga meningkatkan motivasi kerja mereka.

Pemberian *reward* secara tepat dan bijak dapat menjadi alat motivasi yang efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan. Secara keseluruhan, *reward* memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Perusahaan perlu memahami cara pemberian *reward* yang tepat dan bijak untuk meningkatkan motivasi dan membentuk lingkungan kerja yang kondusif (*A Theory of Human Motivation*, 1943).

**4. Hubungan sosial (*social needs*).** Hubungan sosial atau juga biasa disebut interaksi sosial adalah apa yang terjadi antara individu satu dan individu lainnya di tempat kerja yang baik dan nyaman. Ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan, membentuk lingkungan kerja yang efektif, dan harmonis (Maha, 2024).

Lima strategi dalam membangun hubungan sosial menurut Jessica Encell Coleman: menyapa orang lain dengan *best friend energy*, perhatikan kekuatan dan kelebihan lawan bicara, menggunakan permainan untuk meningkatkan hubungan, ajukan pertanyaan yang berkualitas dan bermakna, serta menunjukkan rasa terima kasih (Maha, 2024).

**5. Kebutuhan rasa aman (*safety and security needs*).** Kebutuhan akan kebebasan dan merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan (Fadli et. al., 2022).

Penelitian tentang motivasi intrinsik dan ekstrinsik telah banyak dilakukan dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan, pekerjaan, dan olahraga. Beberapa temuan penting dari penelitian itu antara lain bahwa motivasi instrinsik cenderung lebih kuat dan bertahan lama dibandingkan motivasi ekstrinsik. Sedangkan motivasi ekstrinsik ini efektif dalam jangka pendek, tetapi dapat menurunkan motivasi instrinsik jika imbalan atau hukuman menjadi fokus utamanya.

Kombinasi antara instrinsik dan ekstrinsik dapat menjadi yang paling efektif dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan Mereka.

Memahami perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting bagi para pemimpin dan manajer dalam membentuk dan membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi motivasi karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kedua jenis motivasi ini, pemimpin dapat merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan (Aguinis et. al., 2013).

Informasi mengenai indikator motivasi karyawan sangat penting untuk diketahui dan dipahami, karena ada masanya para karyawan mengalami kejenuhan dan rasa penat selama bekerja. Kondisi ini tidak dapat dihindari, tetapi menjadi suatu tantangan untuk memberikan motivasi yang tepat kepada karyawan. Karena dengan memberikan motivasi yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja dan kemauan karyawan (Aguinis et. al., 2013).

Itulah sebabnya mengapa pemimpin harus senantiasa memberikan motivasi kepada orang-orang yang dipimpinnya agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi karyawannya dapat dilihat dari caranya berkomunikasi, memberikan arahan, bimbingan, serta panduan juga masukan-masukan yang berguna. Baik-buruknya hasil kerja atau kinerja karyawan tergantung dari bagaimana karyawan tersebut termotivasi dalam bekerja. Sedangkan baik-buruknya kinerja perusahaan tergantung dari bagaimana kinerja karyawan-karyawannya (Northouse, 2022).

Keputusan yang diambil oleh karyawan yang termotivasi adalah selalu yang terbaik untuk dirinya, lingkungan kerjanya dan juga perusahaan. Secara umum motivasi kerja merupakan stimulus, hasrat, atau rangsangan bagi seseorang yang timbul dari dalam dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan atau untuk menjalankan tugas serta tanggung jawabnya di perusahaan (siplawfirm, 2023). Motivasi menjadikan seseorang jadi lebih bersemangat dan bergairah dalam melakukan aktivitasnya.

Menurut Sutrisno et. al., (2023), bahwa fungsi pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pemberian motivasi yang baik dan tepat kepada karyawan akan berdampak pada perilaku karyawan kearah yang lebih baik untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku positif untuk bekerja keras sesuai dengan tujuan dan tuntutan perusahaan (Amelia, 2024).

#### **b. Faktor-Faktor Penyebab Turunnya Motivasi Kerja.**

Turunnya motivasi kerja disebut juga demotivasi. Demotivasi adalah kondisi hilangnya semangat dan gairah dalam bekerja, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor dan dapat berdampak signifikan pada produktivitas, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Demotivasi merupakan salah satu hal krusial di era kerja yang dinamis dan penuh tekanan, sebab ini termasuk masalah kompleks yang membutuhkan pemahaman

mendalam mengenai penyebab dan solusinya. Akan tetapi, dengan menerapkan strategi yang tepat, organisasi dan pemimpin dapat membangun lingkungan kerja yang memotivasi, dimana karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa demotivasi disebabkan oleh kombinasi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Beberapa faktor yang menonjol antara lain:

- a. Kurangnya pengakuan dan apresiasi: karyawan merasa tidak dihargai atas kontribusi Mereka, sehingga motivasi dan kinerja menurun (Grant, 2018).
- b. Pekerjaan yang monoton dan tidak menantang: pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat menyebabkan kebosanan dan demotivasi (Pink, 2009).
- c. Kepemimpinan yang tidak efektif: gaya kepemimpinan yang otoriter, kurang komunikatif, atau tidak suportif dapat menurunkan motivasi karyawan (Avey et. al., 2012).
- d. Kurangnya keseimbangan hidup: kesulitan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu stress dan demotivasi (Greenhaus et. al., 2005).
- e. Lingkungan Kerja yang Tidak Sehat: lingkungan kerja yang toksik, seperti kurangnya komunikasi yang baik, konflik antar rekan kerja, atau kepemimpinan yang buruk, juga dapat menurunkan motivasi karyawan (Avey, 2012).

- f. Kurangnya Peluang Pengembangan Diri: karyawan yang merasa tidak memiliki kesempatan untuk berkembang dan belajar dapat kehilangan motivasi (Noe et. al., 2017).
- g. Ketidakadilan: karyawan merasa diperlakukan tidak adil, misalnya dalam hal gaji, promosi, atau kesempatan, dapat mengalami demotivasi (Noe et. al., 2017).
- h. Stres dan kelelahan/beban kerja yang berlebihan: stres dan kelelahan yang berlebihan dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan. Tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi tenggat waktu yang ketat, dan ekspektasi yang tidak realistis dapat menyebabkan stres dan kelelahan (Leiter et. al., 2017).
- i. Ketidakpastian dan perubahan: perubahan organisasi yang sering terjadi, restrukturisasi, atau ketidak pastian ekonomi dapat memicu kecemasan dan demotivasi dikalangan karyawan (Noe et. al., 2017).
- j. Kurangnya makna dan tujuan: karyawan yang merasa pekerjaannya tidak memiliki makna atau tidak berkontribusi pada tujuan yang lebih besar cenderung mengalami demotivasi (Grant, 2018).

**c. Cara Menangani Demotivasi.**

- 1) Komunikasi terbuka: pemimpin harus menjalin komunikasi yang terbuka dan jujur dengan karyawan. dengarkan keluhan dan masalah mereka, serta berikan umpan balik yang konstruktif.

- 2) Berikan pengakuan dan apresiasi: berikan pengakuan dan apresiasi atas kontribusi karyawan. Tunjukkan bahwa Anda menghargai kerja keras mereka.
- 3) Berikan pekerjaan yang menantang: Berikan pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan kemampuan karyawan. Berikan mereka kesempatan untuk belajar dan berkembang.
- 4) Bangun lingkungan kerja yang positif: bangunlah lingkungan kerja yang positif dan suportif, sebab lingkungan kerja yang positif, suportif, dan inklusif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Pastikan pula ada komunikasi yang baik antar karyawan dan antara karyawan dengan pemimpin.
- 5) Berikan peluang pengembangan diri: Berikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, seminar, atau program pengembangan diri lainnya.
- 6) Tawarkan Fleksibilitas: pertimbangkan untuk menawarkan fleksibilitas dalam jam kerja atau lokasi kerja. Hal ini dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
- 7) Atasi stres dan kelelahan: bantu karyawan mengatasi stres dan kelelahan dengan memberikan dukungan, seperti program kesehatan atau konseling.
- 8) Memberikan makna dan tujuan: membantu karyawan memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih besar dapat meningkatkan motivasi intrinsik.

- 9) Terapkan kepemimpinan yang efektif: pemimpin yang komunikatif, suportif dan memberdayakan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
- 10) Meningkatkan keseimbangan hidup: dorong karyawan untuk mencapai keseimbangan hidup antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi stress dan meningkatkan motivasi.

## **5. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya (Kasmir, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi kerja (Suparyadi, 2015). Penelitian oleh Taris dan Schaufeli (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai oleh organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan Mereka yang merasa kurang dihargai.

Organisasi yang menerapkan sistem evaluasi kinerja berbasis kompetensi cenderung memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi. Selain itu budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif dapat meningkatkan keterlibatan serta efektivitas kerja karyawan (Denison, 2018). Sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya birokratis yang terlalu ketat cenderung mengalami penurunan produktivitas akibat kurangnya fleksibilitas dalam bekerja (Indrawati dan Sembiring, 2019).

Oleh sebab itu, pendekatan yang seimbang antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja sangat diperlukan untuk

meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kinerja sudah bukan hal yang asing lagi di suatu perusahaan, biasanya kinerja dilaporkan dalam bentuk catatan perusahaan untuk melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan dan hasil kerja. Sebagaimana menurut Mangkunegara (2013), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan.

#### **a. Indikator kinerja karyawan.**

Menurut Robbins (2019:260), indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Beberapa indikator penilaian kinerja karyawan adalah :

**1) Presensi atau Kehadiran, Ketepatan/Efisiensi waktu.** Setiap karyawan yang bekerja disuatu perusahaan pasti diharuskan untuk melakukan presensi, agar menunjukkan kedisiplinan dan kepatuhan karyawan dalam bekerja. Jika karyawan bisa hadir tepat waktu, maka produktivitas pun meningkat sebab durasi waktu yang digunakan bekerja juga banyak (mekari talenta, 2024). Ketepatan dan efisiensi waktu juga dapat dilihat ketika karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang diberikan.

Hal ini merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya,serta tidak mengganggu pekerjaan lain yang juga merupakan bagian dari tugas karyawan. Seorang karyawan dianggap memiliki efisiensi waktu yang

baik jika dapat memanfaatkan waktu yang ada secara optimal. Ini juga tercermin dari kemampuan karyawan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai jadwal yang ditentukan, sehingga menghindari penumpukan pekerjaan yang dapat menghambat pekerjaan lainnya dan menghambat kemajuan perusahaan (Athallah, 2024).

**2) Motivasi kerja.** Motivasi kerja merupakan sebuah dorongan yang muncul pada setiap individu secara sadar maupun tidak sadar dalam melakukan sesuatu pekerjaan dengan tujuan tertentu. Dan setiap karyawan memiliki tingkat motivasi yang berbeda-beda. Ada yang motivasinya untuk mendapatkan uang demi memenuhi kebutuhan dan keinginannya, ada juga yang termotivasi untuk meraih jabatan yang tinggi, dan lain sebagainya (mekari talenta, 2024).

**3) Kualitas kerja.** Kualitas karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang karyawan. Ini digambarkan dari tingkat baik atau buruknya hasil kerja karyawan. Jika pekerjaan diselesaikan dengan baik, bisa diartikan dan dianggap sebagai tanda kualitas kerja yang baik. Kualitas kerja juga bisa dilihat ketika karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Selain itu, perilaku karyawan juga bisa dijadikan cerminan dalam melihat kualitas kerja karyawan. Perhatikan *performance error*<sup>(16)</sup> dan pendapat pelanggan (Athallah, 2024).

**4) Kemandirian.** Kemandirian merupakan tingkat kemampuan seseorang yang akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan atau bimbingan dari atasannya. Karyawan yang mandiri adalah karyawan yang ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi, ia bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain (Athallah, 2024).

Kemandirian mencakup kemampuan individu untuk menjalankan perannya tanpa bergantung pada bantuan atau pengawasan eksternal dirinya. Kemandirian ini memiliki peran yang krusial dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Mendorong kemandirian karyawan melibatkan aspek-aspek seperti kejujuran, kepatuhan, inisiatif, *self motivation*<sup>(17)</sup>, orientasi target, dan lain-lain. Ini merupakan prioritas perusahaan yang dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan hasil secara keseluruhan (Athallah, 2024).

**5) Tanggung jawab dalam pekerjaan.** Pemenuhan tanggung jawab dari peran yang dijalankan dalam suatu pekerjaan menjadi salah satu indikator dalam penilaian kinerja karyawan. Biasanya hal ini dilaksanakan pada karyawan masih baru yaitu yang ada dalam masa percobaan atau training. Kinerja karyawan yang bertanggung jawab adalah selalu konsisten, totalitas dalam pekerjaan, punya inisiatif, selalu jujur, beretika yang baik, dan bisa bekerja sama dalam satu tim (mekari talenta, 2024).

Pembagian jobdesk (tugas) bisa menjadi acuan bekerja setiap karyawan tentang apa saja yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga tidak ada lagi karyawan yang bingung mau mengerjakan apa atau karyawan yang membantu pekerjaan karyawan lain padahal bukan menjadi tanggung jawabnya. Pemberian pekerjaan diluar *jobdesk* karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Jika memang pekerjaan utama sudah selesai, boleh membantu pekerjaan rekannya (mekari talenta, 2024).

**b. Aspek Kinerja Karyawan yang Berhasil di Industri *Pastry* dan**

***Bakery*.** Pandangan tentang kinerja karyawan beberapa tahun terakhir telah mengalami evolusi yang signifikan, Kinerja karyawan yang berhasil dan sukses dalam industri *pastry* dan *bakery* memiliki beberapa kekhasan yang perlu diperhatikan. Para ahli (Robbins, 2019), Sinambela, (2016), dan Bangun (2015)) juga menekankan tentang kinerja karyawan yang berhasil dan sukses tidak hanya diukur dari hasil kerja kuantitatif, tetapi juga mencakup aspek kualitatif yang lebih luas sebagai faktor-faktor kunci, seperti:

- 1) Kreativitas dan Inovasi.** Industri ini sangat dinamis, dengan tren dan selera konsumen yang terus berubah. Karyawan yang berhasil adalah mereka yang mampu berinovasi dalam menghadirkan produk baru, baik dari segi rasa, tampilan, maupun presentasi. Selain itu kemampuan untuk mengikuti tren kuliner terbaru dan mengadaptasinya ke dalam produk *bakery* dan *pastry* juga sangat penting.

- 2) **Keterampilan Teknis dan Presisi.** Pembuatan produk *bakery* dan *pastry* membutuhkan keterampilan teknis yang tinggi dan presisi dalam pengukuran bahan dan teknik pembuatan. Karyawan yang sukses adalah mereka yang memiliki keterampilan teknis yang kuat, teliti, dan mampu menjaga konsistensi kualitas produk.
- 3) **Kualitas dan Keamanan Pangan.** Kualitas dan keamanan pangan adalah prioritas utama dalam industri makanan. Karyawan yang berhasil adalah mereka yang memahami dan menerapkan standar kebersihan dan keamanan pangan dengan baik serta mampu menjaga kualitas bahan baku hingga produk akhir yang juga merupakan salah satu faktor yang sangat penting.
- 4) **Komunikasi, Kerja Tim dan Kolaborasi.** Kerja tim dan kolaborasi menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja modern. Karyawan yang sukses adalah mereka yang mampu bekerja secara efektif dengan orang lain, berkomunikasi dengan jelas, dan membangun hubungan yang kuat. Di dapur *bakery* dan *pastry*, kerja tim yang solid sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional. Karyawan yang sukses adalah mereka yang mampu bekerja sama dengan baik, berkomunikasi efektif, dan mendukung rekan kerja.
- 5) **Pelayanan Pelanggan.** Industri *Pastry* dan *bakery* yang memiliki toko atau kafe, pelayanan pelanggan yang baik adalah kunci kesuksesan. Karyawan yang berhasil adalah mereka yang ramah, responsif, fleksibel, dan mampu memberikan pengalaman pelanggan yang positif.

**6) Adaptabilitas, Fleksibilitas dan Pembelajaran Berkelanjutan.**

Industri ini seringkali memiliki jam kerja yang tidak teratur dan tekanan kerja yang tinggi. Karyawan yang sukses adalah mereka yang mampu beradaptasi dengan perubahan jadwal dan tekanan kerja dengan tetap menjaga kualitas kerja yang dihasilkan. Diera perubahan yang cepat, kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan terus belajar menjadi faktor yang sangat penting. Karyawan yang sukses adalah mereka yang proaktif dalam mengembangkan keterampilan baru dan beradaptasi dengan teknologi baru.

**7) Kesejahteraan dan Keterlibatan Karyawan.**

Kesejahteraan karyawan, baik fisik maupun mental, menjadi faktor penting dalam kinerja. Karyawan yang terlibat dan merasa dihargai cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi.

**8) Kontribusi pada Tujuan Organisasi.**

Kinerja yang berhasil adalah kinerja yang selaras dengan tujuan strategis organisasi. Karyawan yang sukses adalah mereka yang memahami visi dan misi organisasi dan berkontribusi pada pencapaiannya.

**9) Penggunaan Teknologi.**

Kemampuan untuk menggunakan teknologi secara efektif menjadi semakin penting dalam berbagai bidang pekerjaan. Karyawan yang sukses adalah mereka yang mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Karyawan adalah kekuatan yang mendorong perusahaan untuk maju. Dan karyawan merupakan pengaruh besar dalam keberhasilan atau kegagalan suatu bisnis. Jadi agar bisa tetap sukses di pasar, perusahaan harus menemukan dan memiliki caranya untuk mempertahankan karyawannya dan menghasilkan kinerja terbaik dari karyawan-karyawannya tersebut. Demi kesuksesan perusahaan jangka panjang dan membangun jalur pemimpin masa depan, selain merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan bakat terbaik karyawannya, perusahaan harus mampu menumbuhkan semangat karyawan untuk tumbuh dalam peran dan tanggung jawabnya (Perkbox, 2020).

Ketika seorang pemimpin memantau kinerja karyawan, ia pun dapat dengan mudah menggambarkan bagaimana perusahaan berjalan (Perkbox, 2020). Selain menguntungkan bagi perusahaan, fokus terhadap kinerja karyawan juga dapat membantu karyawan dalam mencapai potensi maksimal Mereka dan meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan, dimana hal ini dapat memberikan dampak positif pada moral dan kualitas pekerjaan yang dihasilkannya.

Apabila kinerja karyawan buruk, pelanggan kemungkinan tidak akan puas dan ini dapat mengakibatkan seluruh bisnis terpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan yang sulit untuk dioptimalkan (perkbox, 2020). Masalah kinerja karyawan yang harus segera ditangani oleh perusahaan antara lain: pola komunikasi, konflik antar karyawan dan

atasan, produktivitas kerja menurun, kurangnya tingkat disiplin, dan Rendahnya kepuasan kinerja terhadap perusahaan (Asyari, 2023).

Manfaat evaluasi kinerja karyawan adalah untuk mengidentifikasi masalah terkait performa, meningkatkan produktivitas, mendorong pengembangan karir, dan memberikan apresiasi. Maksimalkan pengukuran indikator kinerja karyawan dengan melibatkan karyawan dalam perencanaan, komunikasikan metrik secara rutin, dan evaluasi serta sesuaikan indikator kinerja (Athallah, 2024). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang jelas dan akurat merupakan hal yang memiliki peran penting dalam memberikan motivasi kepada seluruh tim kerja.

Karyawan dapat mengevaluasi dirinya sendiri, apakah kinerjanya sejalan dengan tujuan perusahaan atau tidak, dan ketika kinerjanya baik maka karyawan akan mendapatkan apresiasi yang setimpal sehingga menjadi dorongan positif bagi Mereka dalam bekerja lebih giat. Dari beberapa pengukuran kinerja, maka dapat dilihat bahwa kinerja dapat membuat karyawan mengetahui hasil dari produktivitasnya sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dan membantu manajemen dalam hal ini manajemen sumber daya manusia (Athallah, 2024).

Berdasarkan kajian teori yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui

motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang mendukung, serta sistem motivasi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengisi gap penelitian terkait peran motivasi kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di PT. Berkah Bersama Gemilang.

Meskipun banyak penelitian membahas hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, masih terdapat gap penelitian dalam konteks industri kuliner. Studi ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan di PT. Berkah Bersama Gemilang berpengaruh terhadap budaya organisasi dan motivasi karyawan serta dampaknya terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dalam memahami dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi di industri kuliner serta strategi meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif.

## B. Tinjauan Empirik

Beberapa penelitian terdahulu menjabarkan tentang berbagai macam gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi karyawan, dan kinerja perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain :

Tabel 2.2. Tinjauan Empirik

No	Nomor Dan Tahun	Nama Peneliti Dan Judul Penelitian	Variabel & Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Dengan penelitian yang akan dilakukan.
1	Vol. 1, No. 1 Juni 2020 : 8-18.  Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI).	Dwi Suci Agustin  Judul penelitian : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Variabel : Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan UMKM (Y)  Metode penelitian yang digunakan adalah :	a. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM; b. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM; c. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; d. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja:	<b>Persamaan :</b> 1. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama memiliki gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen, dan motivasi sebagai variabel intervening. 2. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan SmartPLS dan Hipotesis t-statistik. 3. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama mempunyai tujuh hipotesis. <b>Perbedaan :</b>

			Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif	e. Motivasi kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM: f. budaya organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM melalui motivasi kerja;	Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan purposive sampling, Penelitian yang dilakukan menggunakan variabel-variabel sebagai objek penelitian dengan <i>simple random sampling</i>
2	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12, 2017: 6471-6498  ISSN : 2302-8912 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia	Ida Ayu Indah Giantari Gede Riana  Judul Penelitian : Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan klumpu bali resort sanur pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja	Variabel penelitian : Budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan  Metode penelitian : Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif, menguji hubungan kausal (sebab-akibat)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, c. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<b>Persamaan :</b> Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan menggunakan metode kuantitatif. <b>Perbedaan :</b> Penelitian ini menggunakan teknik analisis, deskriptif, analisis faktor konfirmatori dan analisis jalur, penelitian yang dilakukan menggunakan teknik SEM-PLS.

		karyawan klumpu bali resort sanur			
3	Vol. 7 No. 1 (Maret 2024)  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen	Siti Hamidah Siregar, Bahdin Nur Tanjung, R. Sabrina  Judul penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Variabel : Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja Pegawai (Y), Motivasi (Z).  Metode penelitian yang digunakan adalah : Survey yang digunakan adalah survey yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan <i>SmartPls</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. 4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. 5. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 6. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi 7. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan	<b>Persamaan :</b> 1. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan, variabel independen, dependen, dan interveningnya sama. 2. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan, teknik analisis datanya sama-sama menggunakan SmartPLS. <b>Perbedaan :</b> 1. Penelitian ini dilakukan terhadap Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sebanyak 162 orang populasi, penelitian yang dilakukan terhadap karyawan industry <i>pastry</i> dan <i>bakery</i> sebanyak 118 responden. 2. Penelitian ini mempunyai delapan hipotesis, penelitian yang dilakukan ada tujuh hipotesis

				signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi	
4	Volume 1 Nomor 2, Februari 2024. E-ISSN 3025-1699  POMA Jurnal : Publish Of Management	Andi Candra Kirana, Mulyadi Hamid, Nurmadhani Fitri Suyuthi.  Judul penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Penajam Paser Utara.	Variabel : Gaya Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Motivasi Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y)  Metode penelitian yang digunakan : metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner.	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di Kabupaten Penajam Paser Utara. 2. Lingkungan kerja negatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di Kabupaten Penajam Paser Utara. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di Kabupaten Penajam Paser Utara. 4. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja adalah faktor-faktor yang saling terkait dan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.	<b>Persamaan :</b> 1. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. kinerja sebagai variabel dependen. 2. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan metode kuantitatif. <b>Perbedaan :</b> 1. Penelitian ini tidak menggunakan variabel intervening, dan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel independen, penelitian yang dilakukan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening 2. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Penelitian yang dilakukan menggunakan program SmartPLS.

5	Vol. 2 No. 3 (2024).  Borjuis Jurnal Of Economy	Berliana Febrianti, Ni Nyoman Sawitri, Dovina Navanti, Hapzi Ali, Muhammad Asif Khan  Judul penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1A	Variabel : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja  Metode penelitian yang digunakan adalah : Metode pendekatan deskriptif kuantitatif menggunakan kuesioner.	Hasil dari penelitian menunjukkan variabel yang saling mempengaruhi. 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 6. Motivasi kerja terbukti memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	<b>Persamaan :</b> 1. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama mempunyai variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. 2. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan SmartPLS. 3. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. <b>Perbedaan :</b> Penelitian ini mempunyai enam hipotesis, penelitian yang akan dilakukan ada tujuh hipotesis
6	Volume 4, No. 2 (2023)	Arta Rusidarma Putra, Sri Sukmawati,	Variabel : Variabel bebas :	Hasil penelitian menunjukkan bahwa :	<b>Persamaan :</b> Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama

	<p>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</p>	<p>Welly Deriyati, Irma Nurmala Dewi.</p> <p>Judul penelitian : Peran Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Divisi Produksi PT. Dover Chemical.</p>	<p>Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3). Variabel terikat melalui kepuasan kerja karyawan : Kinerja Karyawan (Y2). Kepuasan Kerja (Y1). Metode penelitian yang digunakan : Metode deskriptif kuantitatif dengan teknik analisis analisis jalur</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi tidak signifikan.</li> <li>2. Motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.</li> <li>4. Motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan</li> </ol>	<p>menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen.</p> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai intervening, penelitian yang dilakukan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening.</li> <li>2. Penelitian ini menggunakan program SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan SmartPLS.</li> <li>3. Penelitian ini mempunyai 6 hipotesis, penelitian yang dilakukan mempunyai 7 hipotesis.</li> </ol>
--	---	--	--	---	---

				signifikan terhadap kinerja karyawan.	
7	Vol. 4, No. 1 (Februari, 2024) 190-205 P-ISSN 2775-9695 E-ISSN 2775-9687  Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang  Jurnal Pemasaran, Keuangan, Sumber Daya Manusia (ARASTIRMA).	Ainun Nafisah, Efriyani Sumastuti, Ika Indriasari.  Judul penelitian : Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Hwa Seung Indonesia).	Variabel : Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.  Metode penelitian yang digunakan adalah : Pendekatan kuantitatif sebanyak 100 responden dengan teknik analisis data menggunakan model pengukuran uji diskriminan validitas, composite reliability, cronbach's alpha r-square, f-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 4. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. 7. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<b>Persamaan :</b> 1. Penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. 2. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan kuesioner 3. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan uji diskriminan validitas, composite reliability, cronbach's alpha r-square, f-square. 4. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama mempunyai tujuh hipotesis. <b>Perbedaan :</b> Penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT. Hwa Seung Indonesia, penelitian yang akan dilakukan

			square, goodness of fit.	yang dimediasi oleh motivasi kerja.	menggunakan karyawan industry <i>pastry</i> dan <i>bakery</i>
8	Vol. 3, No. 2 (2023).  Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi (DINAMIKA).	Nurma Nafisatul Ulya, Efriyani Sumastuti, Bayu Kurniawan.  Judul penelitian : Analisis Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Tas Dan Topi KIN YIP Indonesia).	Variabel : Gaya Kepemimpinan (X1), Kemampuan Karyawan (X2), Budaya Organisasi (X3), Motivasi Kerja (Z), Kinerja karyawan (Y)  Metode penelitian yang digunakan adalah : Analisis linear dengan penerapan perangkat lunak dan uji sobel tes dengan teknik <i>random sampling</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Gaya kepemimpinan, kemampuan karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan dan kompetensi karyawan dalam kinerja karyawan. 3. Budaya organisasi tidak memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak dapat dimediasi oleh motivasi kerja.	<b>Persamaan :</b> 1. Penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. 2. Sama-sama menggunakan teknik <i>simple random sampling</i> . <b>Perbedaan :</b> 1. Penelitian ini menggunakan kemampuan karyawan sebagai variabel independen (X3), penelitian yang dilakukan hanya menggunakan dua variabel independen. 2. Pada penelitian ini menggunakan analisis kualitatif, pada penelitian yang dilakukan menggunakan analisis kuantitatif.

					3. Penelitian ini ada tiga hipotesis, penelitian yang dilakukan ada tujuh hipotesis.
9	Volume IV Nomor 1, 2015.  Jurnal Nominal  Alumni Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta	Evi Wahyuni  Judul penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.  (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya).	Budaya Organisasi (X) Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Pegawai (Y) Motivasi (Z)  Metode penelitian yang digunakan : Metode pengumpulan data dengan menggunakan pendekatan studi kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai bagian keuangan. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai bagian keuangan. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai bagian keuangan. 4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai bagian keuangan yang dimediasi oleh motivasi kerja tetapi tidak signifikan. 5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai bagian keuangan yang dimediasi oleh motivasi kerja tetapi tidak signifikan.	<b>Persamaan :</b> Variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga adalah: gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel Independen dan Kinerja sebagai variabel dependen. Penelitian ini juga menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening. <b>Perbedaan :</b> 1. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah uji regresi linier sederhana dan analisis jalur. Dengan pendekatan studi kasus. 2. Teknik analisis penelitian yang dilakukan adalah menggunakan <i>SmartPartial Least Square (PLS)</i> . 3. Penelitian ini ada lima hipotesis, penelitian yang dilakukan ada tujuh hipotesis.

### C. Kerangka Konseptual

Tabel 2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian

	Variabel	Hubungan	Sumber
H1	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	a. Seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong karyawan untuk lebih terampil sehingga meningkatkan kinerja karyawan	Fahmi Dalam Holfian et.al., (2020:485)
		b. Gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja melalui faktor-faktor seperti keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kepemimpinan yang mendukung.	Robbins dan Judge (2019)
H2	Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja	a. Budaya organisasi yang positif, seperti budaya inovatif atau berorientasi pada kinerja, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja	Robbins dan Judge (2019)
		b. Budaya organisasi dan motivasi kerja saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, sementara karyawan yang termotivasi dapat memperkuat budaya organisasi yang positif.	Noe et. al., 2017
H3	Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	a. Gaya Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.	R. Efendi (2020)
		b. Gaya kepemimpinan yang efektif (seperti kepemimpinan partisipatif atau transformasional) berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja.	Robbins dan Judge (2019)
H4	Budaya Organisasi dan	a. Budaya organisasi yang sehat, seperti budaya inovatif atau berorientasi pada kinerja, dapat meningkatkan kinerja karyawan	Robbins dan Judge (2019)

	Kinerja Karyawan	melalui kepuasan dan keterlibatan kerja.	
		b. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan identitas, nilai, dan norma yang jelas.	Putri, I.R. dan Yusuf, N.F (2022)
H5	Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	a. Motivasi kerja yang baik berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja.	Robbins dan Judge (2019)
		b. Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Wijaya, D.W.E dan Fauji, D.A.S (2021)
H6	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan yang efektif meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan.	Robbins dan Judge (2019)
		b. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.	Wang et. al., (2014)
H7	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan	a. Budaya organisasi yang adaptif memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan efektif. Karyawan yang bekerja dalam budaya yang adaptif cenderung lebih termotivasi untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja Mereka.	Denison (2018)
		b. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas.	Harter (2018)

Penelitian ini didasarkan pada **Teori Perilaku Organisasi** dari Robbins dan Judge (2019), yang memandang perilaku organisasi melalui tiga tingkatan analisis: individu, kelompok, dan sistem organisasi. Teori ini menekankan bahwa perilaku organisasi dapat diprediksi dan dimodifikasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Secara filosofis, penelitian ini berasumsi bahwa manusia adalah makhluk sosial yang perilaku mereka dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat mereka berada.

Selain itu, penelitian ini juga berasumsi bahwa organisasi adalah sistem yang dinamis dan adaptif, yang dapat ditingkatkan melalui pemahaman dan pengelolaan perilaku anggotanya. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan menjadi elemen penting pada tingkat individu dan kelompok. Gaya kepemimpinan, seperti transformasional, transaksional, demokratis, delegasi, visioner, dan pembinaan, mempengaruhi bagaimana pemimpin berinteraksi dengan karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka.

Kerangka konseptual yang diusulkan menghubungkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi. Gaya kepemimpinan dianggap sebagai faktor masukan pada tingkat individu dan kelompok, bersama dengan budaya organisasi sebagai faktor masukan pada tingkat sistem organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti

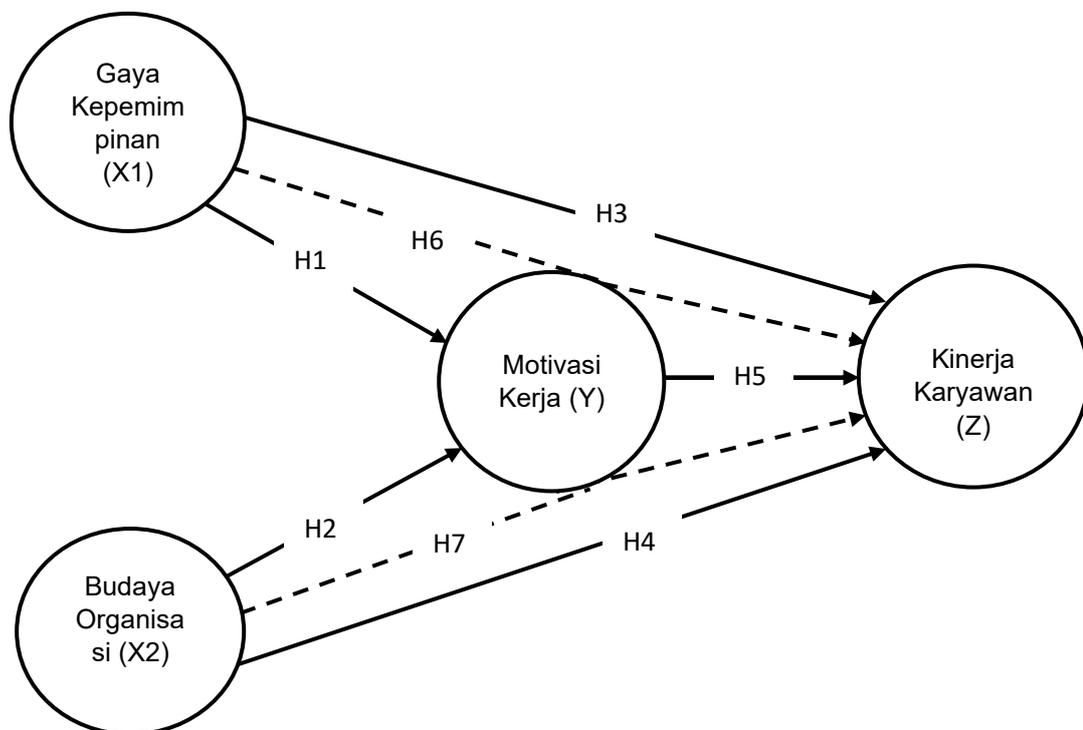
transformasional atau demokratis, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk motivasi dan kinerja. Budaya organisasi yang positif dan suportif, ditandai dengan nilai-nilai kolaborasi dan inovasi, juga berperan penting dalam memotivasi karyawan. Motivasi kerja (proses) kemudian menjadi penghubung antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan (keluaran).

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini mencakup berbagai pendekatan yang relevan dengan konteks organisasi modern. Kepemimpinan transformasional menekankan pada inspirasi dan motivasi, dimana pemimpin membentuk visi yang kuat dan menginspirasi karyawan untuk melampaui ekspektasi. Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran dan imbalan, di mana pemimpin memberikan arahan dan imbalan berdasarkan kinerja.

Kepemimpinan demokratis melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan Keputusan dan membangun lingkungan kerja yang kolaboratif. Kepemimpinan delegasi memberikan otonomi kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas, membangun kemandirian dan tanggung jawab. Kepemimpinan visioner mengartikulasikan visi jangka panjang organisasi, memberikan arah yang jelas dan menginspirasi komitmen.

Kepemimpinan pembinaan berfokus pada pengembangan karyawan, memberikan dukungan dan bimbingan untuk meningkatkan keterampilan dan potensi mereka. Kombinasi dari gaya-gaya kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kebutuhan karyawan, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat digambarkan model kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka konseptual

1. Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel independen atau variabel bebas atau variabel prediktor atau variabel eksogen adalah variabel yang dapat diatur oleh peneliti dalam rangka untuk mengetahui pengaruhnya terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2016). Variabel ini adalah penyebab yang nilainya tidak bergantung pada variabel lain (Bhandari, 2022).
2. Motivasi Kerja (Y), variabel intervening atau variabel penghubung atau variabel perantara atau variabel mediator merupakan variabel yang berfungsi untuk menjelaskan proses atau mekanisme yang terjadi antara variabel independen dan variabel dependen sehingga memperjelas hubungan keduanya. Variabel ini biasanya tidak diukur langsung, tetapi diamati melalui indikator atau variabel lainnya (Creswell, 2014).
3. Kinerja Karyawan (Z) sebagai variabel dependen atau variabel terikat atau variabel *respons* atau variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi atau akibat dari adanya variabel bebas. Variabel ini adalah efek yang nilainya bergantung pada perubahan variabel independen (Bhandari, 2022). Creswell (2014) juga menyebutkan bahwa variabel dependen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel independen.

#### **D. Hipotesis**

1. Diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
2. Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
3. Diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
4. Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
5. Diduga bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
6. Diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Berkah Bersama Gemilang.
7. Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Berkah Bersama Gemilang.

#### **E. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah suatu definisi yang dirumuskan oleh peneliti tentang istilah-istilah yang ada pada masalah peneliti dengan maksud untuk menyamakan persepsi antara peneliti dengan orang-orang

yang terkait dengan penelitian (Sanjaya. W., Penelitian Pendidikan, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2013 hal 287). Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Tabel 2.4. Definisi operasional variabel

Variabel	Indikator	Definisi Indikator	Skala Ukur
Variabel Bebas  Gaya Kepemimpinan (X1)  Suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, mempengaruhi, dan membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan. (Edi Sutrisno,2016:213)	1. Kepercayaan ( <i>Trust</i> ) (P. Soebagio,2021)	Kepercayaan adalah kondisi mental atau keyakinan seseorang terhadap kemampuan dan kejujuran orang lain yang dipengaruhi oleh situasi dan konteks social untuk memenuhi harapan atau bisa juga diartikan sebagai sikap batin seseorang atas kebenaran (P. Soebagio, 2021)	Skala Likert
	2. Rasa Hormat ( <i>Respect</i> ) (P. Soebagio,2021)	Rasa hormat adalah sikap dalam menghargai orang lain yang ditunjukkan dengan perhatian dan memperlakukan orang lain setara (P. Soebagio, 2021)	Skala Likert
	3. Resiko ( <i>Risk</i> ) (P. Soebagio,2021)	Resiko adalah akibat yang kurang menyenangkan, merugikan, atau membahayakan dari suatu tindakan dan perbuatan (P. Soebagio, 2021)	Skala Likert
	4. Pengaruh ( <i>Influence</i> ) (Robbins,2019:250)	Pengaruh dalam kepemimpinan yaitu	

		suatu aktivitas mempengaruhi orang lain dengan kemampuan untuk meyakinkan untuk mengarahkan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Robbins, 2019:250)	Skala Likert
<p>Variabel Bebas Budaya Organisasi (X2)</p> <p>Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktifitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. (Effendy, 2015:8)</p>	1. Konsistensi (Consistency) (Denison dan Misra,1995 dalam Darsana,2023)	Bergerak dan beroperasi dalam lingkungan yang stabil dengan menggunakan fokus internal dan orientasi konsistensi. Budaya yang mendukung dan menghargai cara metodis, rasional, dan teratur dalam melakukan sesuatu (Alaa Etman, 2022).	Skala Likert
	2. Kemampuan beradaptasi (Adaptability) (Denison dan Misra,1995 dalam Darsana,2023)	Kemampuan dalam lingkungan yang membutuhkan respons cepat dan pengambilan keputusan beresiko tinggi dimana seorang pemimpin mendorong nilai-nilai yang mendukung kemampuan perusahaan untuk mendeteksi, menafsirkan, dan menerjemahkan sinyal dari lingkungan dengan cepat menjadi respons perilaku baru (Alaa Etman, 2022).	Skala Likert

	3. Birokrasi (Bureaucracy). (Wallach,1983 dalam Jack Hendrik Syauta et.al.,2012:70).	Kondisi budaya yang perlu pengaturan, perintah, dan aturan (Wallach,1983 dalam Jack Hendrik Syauta et.al.,2012:70).	Skala Likert
<p>Variabel Intervening</p> <p>Motivasi Kerja (Y)</p> <p>Seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas, dan jangka waktu tertentu. (McClelland yang diterjemahkan oleh Suwanto,2020:161).</p>	2. Kebutuhan Hidup (gaji) (Robbins, 2019:260).	Kebutuhan hidup atau kebutuhan fisiologis ini adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup seperti makan, minum, dan lain sebagainya yang merangsang seseorang dalam melakukan sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2016:177).	Skala Likert
	3. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Robbins, 2019:260).	Kebutuhan aktualisasi diri atau keberhasilan dalam bekerja. Kebutuhan mengaktualisasikan diri seseorang dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi dirinya secara optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan (Fadli et. al., 2022).	Skala Likert
	4. Kebutuhan Penghargaan (Karir) (Robbins, 2019:260).	Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs) merupakan kebutuhan akan pengakuan, penghargaan dan rasa percaya diri dari orang lain maupun diri sendiri (Subitmele, 2024) dari teori Maslow.	Skala Likert

	5. Kebutuhan Penghargaan (Hadiah/Reward) (Robbins, 2019:260).	Kebutuhan yang meliputi kebutuhan dan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang, serta efektivitas kerja seseorang (Sunyoto, Danang, 2013:3).	Skala Likert
	6. Hubungan Sosial (Robbins, 2019:260).	Kebutuhan yang mencakup rasa kasih sayang, rasa diterima, persahabatan, cinta, dan kebutuhan akan afiliasi (Subitmele, 2024) dari teori Maslow	Skala Likert
	7. Kebutuhan Rasa Aman (Robbins, 2019:260).	Kebutuhan yang mencakup perlindungan fisik, keamanan finansial, kesehatan, dan stabilitas dalam kehidupan sehari-hari (Subitmele, 2024) dari teori Maslow.	Skala Likert
Variabel Terikat Kinerja Karyawan (Z)  Hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif sesuai dengan	1. Presensi/Ketepatan/Efisiensi waktu (Mekari Talenta, 2024).	Setiap karyawan yang bekerja disuatu perusahaan pasti diharuskan untuk melakukan presensi, agar menunjukkan kedisiplinan dan kepatuhan karyawan dalam bekerja. Jika karyawan bisa hadir tepat waktu, maka produktivitas pun meningkat sebab durasi waktu yang digunakan bekerja	Skala Likert

<p>kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika ( Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. dalam bukunya “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”), (Poppy Amelia Sevina, 2023).</p>		juga banyak (Mekari Talenta, 2024).	
	<p>2. Motivasi kerja (Mekari Talenta, 2024).</p>	<p>Merupakan sebuah dorongan yang muncul pada setiap individu secara sadar maupun tidak sadar dalam melakukan sesuatu pekerjaan dengan tujuan tertentu. Dan setiap karyawan memiliki tingkat motivasi yang berbeda-beda. Ada yang motivasinya untuk mendapatkan uang demi memenuhi kebutuhan dan keinginannya, ada juga yang termotivasi untuk meraih jabatan yang tinggi, dan lain sebagainya (mekari talenta, 2024).</p>	<p>Skala Likert</p>
	<p>3. Kualitas kerja (Robbins, 2019:260).</p>	<p>Kualitas karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang karyawan. Ini digambarkan dari tingkat baik atau buruknya hasil kerja karyawan (Gattar Fath Athallah, 2024).</p>	<p>Skala Likert</p>
	<p>4. Kemandirian (Robbins, 2019:260).</p>	<p>Merupakan tingkat kemampuan seseorang yang akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa</p>	

		<p>menerima bantuan atau bimbingan dari atasannya. Karyawan yang mandiri adalah karyawan yang ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi, ia bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain (Gattar Fath Athallah, 2024).</p>	<p>Skala <i>Likert</i></p>
	<p>5. Tanggung Jawab (Mekari Talenta, 2024).</p>	<p>Kinerja karyawan yang bertanggung jawab adalah selalu konsisten, totalitas dalam pekerjaan, punya inisiatif, selalu jujur, beretika yang baik, dan bisa bekerja sama dalam satu tim (mekari talenta, 2024). Kinerja karyawan yang bertanggung jawab adalah selalu konsisten, totalitas dalam pekerjaan, punya inisiatif, selalu jujur, beretika yang baik, dan bisa bekerja sama dalam satu tim (mekari talenta, 2024).</p>	<p>Skala <i>Likert</i></p>

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian**

##### **1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini ialah jenis data kuantitatif. Data kuantitatif ialah data yang dapat dihitung secara langsung, mengenai informasi atau penjelasan dalam bentuk angka atau statistik (Kuncoro, 2018). Sementara Sugiyono (2015) menyebutkan bahwa data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Pendekatan penelitian adalah suatu cara berpikir yang akan digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian atau riset (Putri, 2022). Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini dengan cara uji hipotesis dengan menggunakan variabel-variabel sebagai objek penelitian dan uji hipotesis untuk menguji teori, membangun fakta, dan menunjukkan hubungan antar variabel.

##### **2. Sumber Data**

Sumber data menurut Ryan Lesmono (2024), adalah setiap bentuk informasi yang digunakan untuk menganalisis, menghasilkan, dan

menyusun informasi lainnya yang dalam konteks penelitian dapat berupa data primer (diperoleh secara langsung di lapangan) atau data sekunder yang diperoleh dari sumber lain yang telah ada. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sumber data primer dan sumber data sekunder.

- a. **Data Primer**, Sumber data primer menurut Sugiyono (2019) adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang bersumber langsung dari para karyawan dan manager PT. Berkah Bersama Gemilang melalui kuesioner.
- b. **Data Sekunder**, Sumber data sekunder menurut Sugiyono (2018:456), adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dokumen adalah yang berasal dari bacaan, catatan, hingga dokumen-dokumen resmi lainnya yang dapat berupa artikel, buku, literatur, dan sebagainya.

Data sekunder pada penelitian ini berupa dokumentasi yang berupa data survei, artikel ilmiah, jurnal, buku-buku, dan data lainnya yang relevan dengan masalah penelitian untuk melengkapi data primer.

## B. Populasi Dan Teknik Sampel

### 1. Populasi

Menurut Handayani (2020), populasi adalah totalitas dari setiap elemen yang akan diteliti, yang memiliki ciri yang sama, baik itu individu dari kelompok, peristiwa, maupun sesuatu yang akan diteliti. Populasi pada penelitian ini adalah direktur, manajer, dan serta seluruh karyawan PT. Berkah Bersama Gemilang.

Tabel 3.1. Populasi

No.	Jabatan	Jumlah (orang)
1.	Direktur	1
2.	Manajer	11
4.	Karyawan/staf	<b>365</b>
<b>Total Populasi</b>		365

Sumber data PT. Berkah Bersama Gemilang

### 2. Teknik Sampel

Menurut Arikunto (2017:173), sampel adalah ukuran yang dipunyai dari populasi berdasarkan nilai dan ciri-cirinya. Menurut Sugiyono (2017:81), sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian Sugiyono (2020:81) menyatakan teknik sampel adalah teknik pengambilan sampel, yang mana digunakan untuk menentukan sebuah sampel yang akan digunakan dalam sebuah penelitian.

Teknik sampel yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yakni menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan dan penentuan sampel yang dilakukan secara acak dari seluruh populasi (karyawan) PT. Berkah Bersama Gemilang sebanyak 365 orang, dengan pertimbangan untuk mengurangi bias dan agar peneliti mudah merepresentasikan sampel. *Simple Random Sampling* menurut Heir (2015) adalah suatu metode pengambilan sampel yang dilakukan secara acak dari populasi, sehingga setiap individu atau unit memiliki kesempatan yang sama.

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 118 orang karyawan PT. Berkah Bersama Gemilang, tidak termasuk direktur dan manajer. Jumlah sampel menurut Heir et. al., (2019), PLS-SEM memiliki aturan dasar praktis untuk ukuran sampel, yaitu sepuluh kali jumlah panah yang menunjuk pada sebuah konstruk, baik sebagai indikator formatif untuk sebuah konstruk atau jalur struktural untuk sebuah konstruk endogen. Heir, et. al., juga menyebutkan bahwa jumlah sampling dalam analisis menggunakan SEM-PLS adalah lima sampai sepuluh kali jumlah indikator yang digunakan.

Penelitian ini memiliki 18 indikator dikali 5 = 90 sampel. Dalam uji SEM-PLS penelitian ini ada tiga anak panah yang merujuk ke variabel endogen, sehingga  $3 \times 10 = 30$  sampel. Dengan demikian sampel pada penelitian ini, terpenuhi dengan 118 orang.

### C. Instrumen Pengumpulan Data

Menurut Purwanto (2018), Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Untuk memperoleh data dan informasi, penelitian ini menggunakan pertanyaan dan Skala *Likert* melalui *google form*. Menurut Sugiyono (2018:152), skala *likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, atau persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial.

Skala *likert* dalam penelitian ini, responden akan menjawab pertanyaan dan juga menyatakan tingkat setuju atau tidak setujunya terhadap pernyataan penelitian dalam lima tingkatan, yaitu:

Tabel 3.2. Pengukuran skala *likert*

Jawaban	Simbol	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-Ragu	RR	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Sugiyono (2019:158).

### D. Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data

#### 1. Teknik Pengumpulan Data

Memperoleh data yang akurat merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian ini, sebab data yang diperoleh akan dijadikan sebagai bahan analisis dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam

penelitian kuantitatif ini adalah menggunakan kuesioner dengan membagikan daftar pernyataan atau pertanyaan kepada responden.

Menurut Sujarweni (2019), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dan menurut Sugiyono (2017:142), kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

## **2. Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data inferensial menggunakan program *SmartPLS*, *Partial Least Square (PLS)* yaitu pengambilan kesimpulan atau prediksi terkait populasi berdasarkan sampel data. Dengan kata lain, menguji hubungan antar variabel laten (variabel yang tidak dapat diamati secara langsung/diperkirakan berdasarkan variabel yang diamati), mengkonfirmasi teori, dan memprediksi hubungan antar konstruk (variabel/konsep yang tidak dapat diamati (seperti kecerdasan, kepribadian, sikap, dan motivasi), tetapi disimpulkan dari indikator atau ukuran yang dapat diamati).

Data yang diperoleh diuji dengan menggunakan proses validitas dan reliabilitas untuk mengkonfirmasi hipotesis awal dan memeriksa hubungan antar variabel. Sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2019) bahwa Analisis kuantitatif *Partial Least Square (PLS)* adalah teknik analisis

data yang digunakan setelah pengumpulan data dalam penelitian kuantitatif. Dalam Asbari et al. Ghozali (2020:63) disebutkan bahwa *SmartPLS* merupakan metode analisis *soft modelling* karena tidak mengasumsikan bahwa data harus diukur dalam proporsi tertentu dan memungkinkan ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100 sampel). Model PLS dinyatakan memenuhi kriteria *goodness of fit* model jika nilai SRMR < 0,10 dan dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR < 0,08.

**a. Analisis Outer Model (Measurement Model).**

Analisis *outer model* merupakan salah satu tahap dalam *PLS* yang berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas dari konstruk atau variabel yang digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2021). Tujuannya untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya serta untuk melihat validitas dan reliabilitas suatu model penelitian (Rufaida, 2021). *Outer model* menunjukkan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan dengan menguji *construct reliability and validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Ghozali & Laten, 2015).

- 1) **Outer Weights**, bobot standar yang menunjukkan kontribusi relatif setiap indikator terhadap variabel laten.
- 2) **Convergent Validity**, seperangkat indikator mewakili suatu variabel laten dan mendasari variabel laten tersebut.
  - a. **Loading Factor**, apakah indikator benar-benar mampu mewakili variabelnya. Jika kehandalan konstruk  $> 0,60$ , Indikator terhadap kehandalan konstruk dianggap valid dan dapat dipertahankan (Juliandi, 2018).
  - b. **AVE (Average Variance Extracted)**, ukuran seberapa banyak varian yang dijelaskan oleh suatu konstruksi dalam variabel yang diamati (memvalidasi konstruksi). Nilai AVE yang ditetapkan  $> 0,50$  atau nilai yang ditetapkan harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali dan Laten, 2020:68).
- 3) **Discriminant Validity**, *Discriminant Validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik).
  - a. **Heterotrait Monotrait Ratio**, jika nilai HTMT  $< 0,90$ , maka suatu konstruk memiliki validitas yang baik (Juliandi, 2018).
  - b. **Fornell-Larcker**, pengujian *Fornell Larcker* menunjukkan bahwa setiap konstruk nilainya  $> 0,5$ , dan nilai akar kuadrat lebih tinggi dari korelasi antar konstruksinya sehingga menunjukkan bahwa validasi diskriminannya terpenuhi.

c. **Cross Loading**, nilai *outer loading* indikator pada masing-masing konstruknya lebih besar dari nilai *cross loading* pada konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminannya terpenuhi.

4) **Construct reliability and validity**, *Construct reliability and validity* adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu  $> 0,6$  (Juliandi, 2018). Untuk uji reliabilitas dan validitas. Didalamnya termasuk *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Convergent Validity*.

Reliabilitas dilihat dari nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk setiap konstruk lebih besar dari 0,7 ( $>0,70$ ) menunjukkan reliabilitas yang baik). (Ghozali dan Laten, 2015).

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam *PLS-SEM* dengan menggunakan *software SmartPLS* untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksi dapat dilakukan dengan dua acara yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70 (Ghozali & Laten, 2015).

a. **Composite Reliability**, merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view laten variabel coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran

tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

b. **Cronbach's alpha**, merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,70$ .

5) **Uji-t**, Uji-t digunakan untuk mengetahui seberapa kuat dan seberapa jauh pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Baroroh, 2014). Menurut Ghazali (2013:178), uji parsial atau dikenal dengan uji t (*t-test*) merupakan pengujian untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

*Jika t-Statistik  $< 1,96$  dan nilai  $\alpha > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.*

*Jika t-Statistik  $> 1,96$  dan nilai  $\alpha < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.*

$H_0$  = Hipotesis nol,  $H_a$  = Hipotesis alternatif

Semakin besar nilai t-statistik, semakin signifikan pengaruh indikator terhadap konstruk (Baroroh, 2014). Kriteria nilai T-statistik adalah  $> 1,96$  dan sebuah hipotesis dapat dikatakan signifikan apabila nilai signifikansi (*P-Value*)  $< 0,05$  (Juliandi, 2018). Jika nilai signifikansi (*P-Value*)  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak, tidak signifikan (Baroroh, 2014).

Jika nilai  $\alpha \geq 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak signifikan.

Jika nilai  $\alpha < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, positif signifikan.

Jika nilai  $\alpha < 0,05$ , maka pengaruh signifikan (Baroroh, 2014)

*P-Value* ( $\alpha$ ) < 0,05 (Baroroh, 2014).

**b. Analisis Inner Model (Structural Model).**

*Inner Model* ini biasanya juga disebut *inner relation/structural mode/substantive theory* yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Laten, 2015). Analisis *Inner Model* menurut Ghozali (2021:67) adalah analisis yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten atau disebut model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan sebab akibat antar variabel laten.

- 1) **Variance Inflation Factor (VIF)**, uji multikolinearitas menguji dan mengetahui apakah dalam suatu model ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen, dengan melihat nilai toleransi dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai *VIF* > 5 maka terdapat multikolinearitas, jika nilai *VIF* < 5 maka tidak mengalami masalah multikolinearitas. Jika *VIF* 5 atau lebih tinggi, ini menunjukkan potensi masalah dengan masalah kolinearitas (Hair et. al., 2011).
- 2) **R-Square (R<sup>2</sup>) atau koefisien determinasi**, untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat. Suatu nilai yang memperlihatkan seberapa besar variabel independen (eksogen) mempengaruhi variabel dependen (endogen). Nilai *R-Square (R<sup>2</sup>)* 0,75 (model kuat), 0,50 (model

moderate), dan 0,25 (lemah) (Ghozali dan Laten, 2015). *R-square* bernilai 0-1, dengan ketentuan semakin mendekati angka satu berarti semakin baik.

Nilai koefisien determinasi antar 0 sampai dengan 1. (Sugiyono, 2016:286). Suatu nilai ini bisa dikatakan baik jika berada diatas angka 0,5, sebaliknya dikatakan tidak baik jika dibawah 0,5. Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit model*.

Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen, apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*.

- 3) ***f-square***, untuk mengukur perubahan nilai *R-square* ketika konstruk tertentu dihilangkan dari model untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. Menurut Heir et. al., (2017) dalam jurnal yang ditulis Herniyanti et. al., (2023), nilai *f-square* sebesar 0,02 untuk efek kecil, 0,15 untuk pengaruh efek sedang, dan 0,35 untuk efek pengaruh besar.

Uji *f-square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *f-square* sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35, dapat diinterpretasikan, apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah,

medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Laten, 2015). Menurut Hair et.al (2017), nilai *f-square* sebesar 0,02 untuk pengaruh efek kecil, 0,15 untuk pengaruh efek sedang, dan 0,35 untuk pengaruh efek besar.

4) **Q-Square ( $Q^2$ )** atau **Predictive Relevance**, evaluasi hasil model struktural dapat juga dilakukan dengan menggunakan  $Q^2$ . Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. (Ghozali, 2021:74).

Nilai  $Q^2 > 0$ , (model relevansi prediktif). Nilai  $Q^2 < 0$ , (model kurang memiliki relevansi prediktif) Ghozali, (2021:74).

5) **Path Coefficients**, Indikator T-statistik  $\geq 1,96$ , jika  $< 1,96$  berarti tidak signifikan. *P-Values*  $< 0,05$  (5%), signifikan, jika  $> 0,05$ , tidak signifikan

6) **PLS-Predict**, jika  $PLS-SEM\_RMSE < LM\_RMSE$  dan  $PLS-SEM\_MAE < LM\_MAE$ , Maka pemodelan pada penelitian ini sudah cocok menggunakan *SEM-PLS*.

### c. Pengujian Hipotesis.

Setelah melalui dua tahap (*outer model & inner model*), lalu tahap berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Uji hipotesis digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antara variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel endogen : variabel yang mendapat pengaruh dari variabel lain, atau variabel yang diubah dan ditentukan oleh hubungannya dengan variabel lain, variabel endogen juga disebut variabel dependen atau variabel terikat. Variabel eksogen : variabel yang mempengaruhi variabel lain atau yang menjadi penyebab perubahan dan timbulnya variabel terikat (endogen).

Uji hipotesis ini dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan T-Statistiknya. Untuk nilai probabilitasnya, nilai *p-values* dengan alpha 5% adalah  $< 0,05$ , sedangkan nilai T-Statistiknya untuk alpha 5% adalah 1,96 sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika T-Statistik  $> 1,96$ . (Ghozali & Laten, 2015:145).

Tingkat signifikansi yang dipakai untuk memastikan tingkat signifikansinya ( $\alpha$ ) adalah 5% (0,05). Uji hipotesis dalam metode *PLS* yaitu dengan membandingkan nilai T-Statistiknya dengan  $Z\alpha=1,96$  pada tingkat signifikansi p-value 0,05. Jika nilai T-Statistik  $> 1,96$ , maka variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen. (Ghozali & Laten, 2020)

Jika T-Statistik  $> 1,96$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika  $T\text{-Statistik} < 1,96$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Kesimpulannya: Probabilitas dan Statistik, Nilai *P-Value* dengan ( $\alpha$ ) 5% adalah  $< 0,05$  dan nilai  $T\text{-statistik} \geq 1,96$ . Penerimaan hipotesisnya ketika  $T\text{-Statistic} > 1,96$  dan *P-Values*  $< 0,05$  (5%) (Ghozali & Laten, 2015:145).

Signifikansi ( $\alpha$ ) adalah 5 % (0,05),  $T\text{-Statistik} = 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05. Jika  $T\text{-Statistic} > 1,96$ , maka variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen. Jika  $T\text{-Statistic} > 1,96$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima (signifikan). Jika  $T\text{-Statistic} < 1,96$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak (Ghozali & Laten, 2020).

#### **d. Pengambilan Kesimpulan.**

Pengambilan Kesimpulan ini adalah merupakan tahap akhir dalam analisis data yang dilakukan dengan tetap mengacu pada rumusan masalah sesuai tujuan yang ingin dicapai. Data yang telah disusun dibandingkan satu sama lain untuk diambil kesimpulannya.

#### **E. Lokasi Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini telah dilakukan selama satu bulan, pada bulan Januari dan Februari 2025. Berlokasi di Kota Makassar, di PT. Berkah Bersama Gemilang, perusahaan lokal Makassar yang sedang berkembang di Jalan Andi Pangerang Pettarani Kota Makassar.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat PT. Berkah Bersama Gemilang

PT. Berkah Bersama Gemilang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *Pastry* dan *Bakery*. Resmi menjadi sebuah PT (Perseroan Terbatas) pada tahun 2018 yang dimulai dari industri rumahan pada tahun 2013 dengan nama usaha *Chocolicious* Indonesia. Perusahaan ini merupakan perusahaan lokal yang berdomisili di Jalan Andi Pangerang Pettarani No. 10 D, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia. Hingga saat ini PT. Berkah Bersama Gemilang sudah memiliki 37 outlet, 365 orang karyawan dengan *brand Chocolicious* Indonesia, *The Bolu Rempah*, *Sweet Pudding*, *Bolu Susu Malino*, *Bolu Susu Bira*, dan *Kue Tampah*.

Menunjang beberapa *brand* yang ada, tentunya didukung oleh sumber daya dari pusat produksi (*Manufacturing*). Sebagai salah satu perusahaan manufaktur *Pastry* dan *Bakery*, menjaga kualitas produk terstandar menjadi tugas pokok. Adapun tujuan utamanya yaitu menjadi Perusahaan Manufaktur dalam bidang *Pastry* dan *Bakery* untuk wilayah Indonesia Timur dengan nilai-nilai: Kerja Ibadah, Integritas, Menghargai,

Visioner & Fleksibel, Efektif & Efisien, serta Sinergi dan Kolaborasi, dan disatukan dalam slogan *Grow Up Together*.

## **2. Visi Dan Misi Perusahaan**

**a. Visi.** “Menjadi perusahaan Manufaktur, Retail Dan Distributor dalam bidang *Pastry* dan *Bakery* diseluruh Indonesia yang diberkahi oleh Allah Subhana Wa Ta’ala dan menjadi Rahmatan Lil’Alamin”

### **b. Misi.**

1. Sumber Daya Manusia yang selalu yakin bahwa Allah selalu bersamanya dalam segala aktivitas
2. Memiliki sistem Keuangan yang terencana, kuat dan mandiri
3. Mengelola dan mengembangkan bisnis dibidang *Pastry* dan *Bakery* sesuai dengan kebutuhan pasar
4. Peningkatan kesejahteraan karyawan berdasarkan performa kerja sesuai dengan kemampuan Perusahaan
5. Komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik, fokus pada kebutuhan pelanggan & membuat produk dengan kualitas dan cita rasa terbaik
6. Bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang berlandaskan kepercayaan, kepedulian, komunikasi dan sikap menghargai serta menghormati orang lain (Internal dan Eksternal).

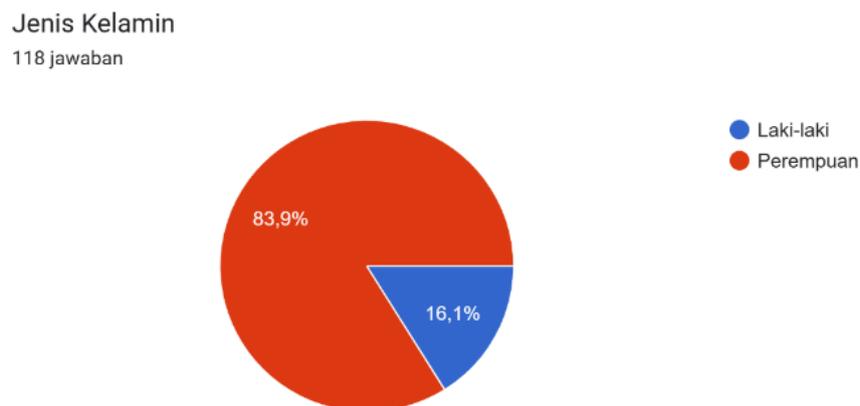
- c. **Nilai – Nilai (*Core Value*)**. Nilai-nilai (*Core Value*) PT. Berkah Bersama gemilang adalah: Kerja Ibadah, Integritas, Menghargai, Visioner dan Fleksibel, Efektif dan Efisien, serta Sinergi dan Kolaborasi.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Identitas Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap Karyawan PT. Berkah Bersama Gemilang di Kota Makassar dengan melibatkan seluruh karyawan yang tersebar di seluruh outlet-outlet PT. Berkah Bersama gemilang. Data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan melalui *Google Form* dengan karakteristik yang disajikan pada Tabel.

#### a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.



Gambar 4.1. Diagram responden berdasarkan jenis kelamin

Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	19	16,1%
2	Perempuan	99	83,9%
Jumlah		118	100%

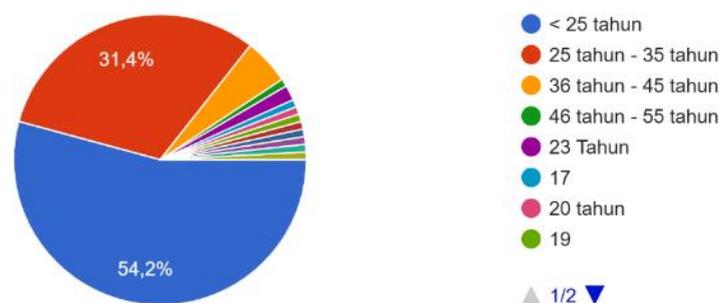
Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.1. menunjukkan dari 118 responden, 99 responden adalah perempuan, yang mewakili 83,9% dari total sampel. Ini menunjukkan bahwa responden perempuan mendominasi dalam penelitian ini. Jumlah responden laki-laki adalah 19, yang mewakili 16,1% dari total sampel. Jumlah ini jauh lebih kecil dibandingkan dengan jumlah responden Perempuan

#### b. Karakteristik responden berdasarkan usia.

Usia

118 jawaban



Gambar 4.2. Diagram responden berdasarkan usia  
 Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 25	73	62,5%
2	25-35	38	31,5%
3	36-45	6	5,2%
4	46-55	1	0,8%
Jumlah		118	100%

Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

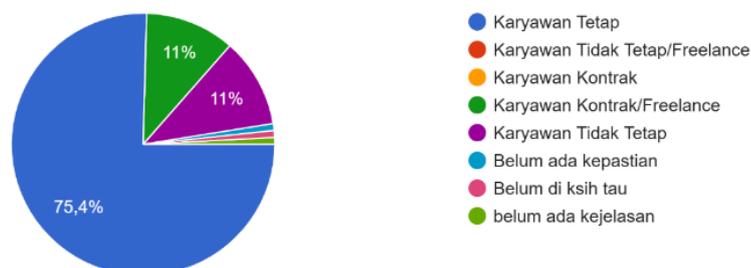
Berdasarkan Tabel 4.2., sebanyak 73 responden berada dalam kelompok usia kurang dari 25 tahun, yang mewakili 62,5% dari total sampel. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah generasi muda atau *fresh graduate*. Sebanyak 38 responden berada dalam kelompok usia 25-35 tahun, yang mewakili 31,5% dari total sampel. Kelompok usia ini merupakan kelompok usia terbesar kedua dalam penelitian ini.

Sebanyak 6 responden berada dalam kelompok usia 36-45 tahun, yang mewakili 5,2% dari total sampel. Jumlah responden dalam kelompok usia ini relatif kecil dibandingkan dengan dua kelompok usia sebelumnya. Hanya 1 responden yang berada dalam kelompok usia 46-55 tahun, yang mewakili 0,8% dari total sampel. Jumlah responden dalam kelompok usia ini sangat kecil, yang menunjukkan bahwa responden dengan usia lebih tua sangat sedikit dalam penelitian ini.

Data ini menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden dengan usia muda, khususnya di bawah 25 tahun. Secara keseluruhan, data demografis ini menunjukkan bahwa responden dengan usia kurang dari 25 tahun mendominasi dalam penelitian ini.

**c. Karakteristik responden berdasarkan status karyawan.**

Status Karyawan  
118 jawaban



Gambar 4.3 Diagram responden berdasarkan status karyawan  
Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan

No.	Status Karyawan	Frekuensi	Persentase
1	Tetap	89	75,4%
2	Tidak Tetap	26	22,2%
3	Belum Jelas	3	2,4%
Jumlah		118	100%

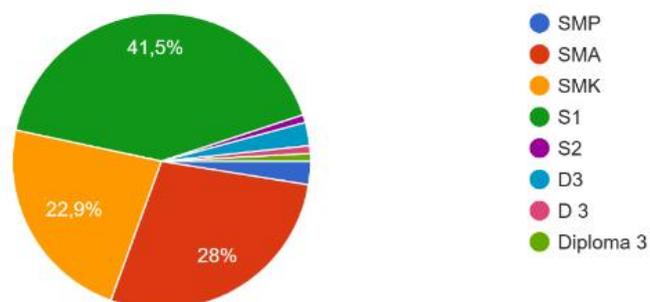
Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.3. menunjukkan sebanyak 89 responden memiliki status karyawan tetap, yang mewakili 75,4% dari total sampel. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan dengan status tetap. Sebanyak 26 responden memiliki status karyawan tidak tetap, yang mewakili 22,2% dari total sampel.

Jumlah responden dengan status karyawan tidak tetap cukup signifikan, meskipun lebih kecil dari jumlah karyawan tetap. Sebanyak 3 responden memiliki status karyawan belum jelas, yang mewakili 2,4% dari total sampel. Jumlah responden dengan status ini sangat kecil. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki stabilitas kerja yang relatif tinggi sebagai karyawan tetap.

#### d. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir.

Pendidikan Terakhir  
118 jawaban



Gambar 4.4. Diagram responden berdasarkan pendidikan  
Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMP	3	2,5%
2	SMA/SMK	60	50,9%
3	D3	5	4,3%
4	S1	49	41,5%
5	S2	1	0,8%
Jumlah		118	100%

Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa sebanyak 60 responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK, yang mewakili 50,9% dari total sampel. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan menengah atas. Sebanyak 49 responden memiliki pendidikan terakhir S1, yang mewakili 41,5% dari total sampel.

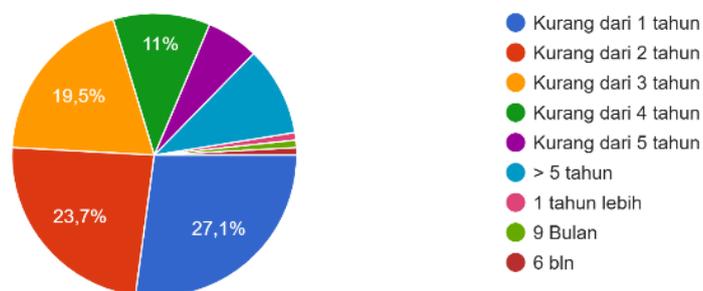
Jumlah responden dengan pendidikan S1 cukup signifikan, hampir menyamai jumlah responden dengan pendidikan SMA/SMK. Sebanyak 5 responden memiliki pendidikan terakhir D3, yang mewakili 4,3% dari total sampel. Jumlah responden dengan pendidikan D3 relatif kecil.

Sebanyak 3 responden memiliki pendidikan terakhir SMP, yang mewakili 2,5% dari total sampel. Jumlah responden dengan pendidikan SMP sangat kecil. Hanya 1 responden yang memiliki pendidikan terakhir S2, yang mewakili 0,8% dari total sampel.

Jumlah responden dengan pendidikan S2 sangat kecil, yang menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan pascasarjana sangat sedikit dalam penelitian ini. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan menengah atas atau sarjana. Variasi tingkat pendidikan menunjukkan adanya keragaman latar belakang pendidikan diantara responden.

#### e. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

Lama Bekerja  
118 jawaban



Gambar 4.5. Diagram responden berdasarkan masa kerja  
Sumber: Hasil olah data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.5. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	< 1 tahun	34	28,7%
2	< 2 tahun	29	24,5%
3	< 3 tahun	23	19,5%
4	< 4 tahun	13	11,2%
5	< 5 tahun	7	5,9%
6	> 5 tahun	12	10,2%
Jumlah		118	100%

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (Lampiran 6:176-180)

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa sebanyak 34 responden memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, yang mewakili 28,7% dari total sampel. Ini menunjukkan bahwa kelompok responden dengan masa kerja paling singkat mendominasi dalam penelitian ini. Sebanyak 29 responden memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun, yang mewakili 24,5% dari total sampel. Kelompok ini merupakan kelompok masa kerja terbesar kedua dalam penelitian ini. Sebanyak 23 responden memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun, yang mewakili 19,5% dari total sampel.

Kelompok ini menunjukkan penurunan jumlah responden dibandingkan dengan dua kelompok masa kerja sebelumnya. Sebanyak 13 responden memiliki masa kerja kurang dari 4 tahun, yang mewakili 11,2% dari total sampel. Jumlah responden dalam kelompok ini mengalami penurunan yang signifikan.

Sebanyak 7 responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, yang mewakili 5,9% dari total sampel. Jumlah responden dalam kelompok ini semakin kecil. Sebanyak 12 responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, yang mewakili 10,2% dari total sampel.

Meskipun tidak mendominasi, kelompok ini menunjukkan adanya karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja yang relatif singkat, yaitu kurang dari 3 tahun. Hal ini mungkin menunjukkan tingginya tingkat pergantian karyawan atau adanya ekspansi perusahaan

yang signifikan. Secara keseluruhan, data demografis ini menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun mendominasi dalam penelitian ini.

## 2. Distribusi Jawaban Responden

Jumlah sampel menurut Heir et. al., (2019), *PLS-SEM* memiliki aturan dasar praktis untuk ukuran sampel, yaitu sepuluh kali jumlah panah yang menunjuk pada sebuah konstruk, baik sebagai indikator formatif untuk sebuah konstruk atau jalur struktural untuk sebuah konstruk endogen. Heir et. al., (2017) juga menyebutkan bahwa jumlah sampling dalam analisis menggunakan *SEM-PLS* adalah lima sampai sepuluh kali jumlah indikator yang digunakan. Penelitian ini memiliki indikator  $18 \times 5 = 90$  sampel. Dalam uji *SEM-PLS* penelitian ini ada tiga anak panah yang merujuk ke variabel endogen, sehingga  $3 \times 10 = 30$  sampel. Penelitian ini memiliki 118 responden, sehingga responden terpenuhi.

Penelitian dilakukan dengan mengajukan kuesioner dimana variabel gaya kepemimpinan terdiri dari empat pernyataan, budaya organisasi tiga pernyataan, motivasi kerja sebanyak enam pernyataan dan kinerja karyawan terdiri dari lima pernyataan (Lampiran 3:171-174). Pada penelitian ini, setiap variabel sudah melalui tahapan-tahapan *loading factor* dan *outer weights*. Berdasarkan hasil *outer weights*, maka data diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.6. *Outer weights* (distribusi frekuensi jawaban)

Indikator Variabel	X1-Gaya Kepemimpinan	X2-Budaya Organisasi	Y-Motivasi Kerja	Z-Kinerja Karyawan
X1.3, Kepercayaan ( <i>Trust</i> )	0.263			
X1.4, Rasa Hormat ( <i>Respect</i> )	0.343			
X1.5, Risiko ( <i>Risk</i> )	<b>0.413</b>			
X1.6, Pengaruh ( <i>Influence</i> )	0.318			
X2.2, Konsistensi ( <i>Consistency</i> )		0.452		
X2.3, Kemampuan Beradaptasi ( <i>Adaptability</i> )		0.345		
X2.5, Birokrasi ( <i>Bureucracy</i> )		<b>0.453</b>		
Y.1, Kebutuhan Hidup (Gaji)			0.125	
Y.2, Kebutuhan Aktualisasi Diri			0.245	
Y.3, Kebutuhan Penghargaan (Karir)			0.240	
Y.4, Kebutuhan Penghargaan (Reward/Hadiah)			0.233	
Y.5, Hubungan Sosial			0.209	
Y.6, Kebutuhan Rasa Aman			<b>0.319</b>	
Z.1, Presensi/Ketepatan/Efisiensi Waktu				0.125
Z.2, Motivasi Kerja				0.292
Z.3, Kualitas Kerja				0.279
Z.4, Kemandirian				0.297
Z.5, Tanggung Jawab				<b>0.301</b>

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan Tabel 4.6. menunjukkan bahwa:

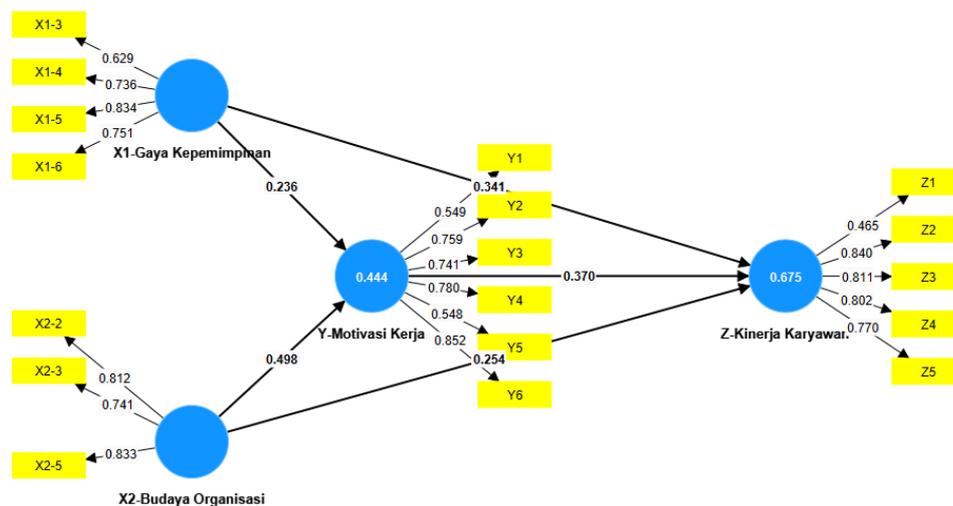
- 1. Indikator tertinggi Gaya Kepemimpinan (X1): X1.5, Risiko (Risk) - 0.413.** Ini menunjukkan bahwa indikator "Risiko" memiliki hubungan terkuat dengan variabel laten "Gaya Kepemimpinan". Artinya, dalam persepsi responden, kemampuan pemimpin dalam mengambil risiko merupakan aspek yang paling dominan dalam menggambarkan gaya kepemimpinan di PT. Berkah Bersama Gemilang.

- 2. Indikator tertinggi Budaya Organisasi (X2): X2.5, Birokrasi (Bureaucracy) - 0.453.** Ini menunjukkan bahwa indikator "Birokrasi" memiliki hubungan terkuat dengan variabel laten "Budaya Organisasi". Artinya, aspek birokrasi dalam organisasi paling kuat mencerminkan budaya organisasi di PT. Berkah Bersama Gemilang. Hal ini bisa mengindikasikan bahwa prosedur dan aturan formal sangat menonjol dalam budaya organisasi perusahaan tersebut.
- 3. Indikator tertinggi Motivasi Kerja (Y) : Y.6, Kebutuhan Rasa Aman - 0.319.** Ini menunjukkan bahwa indikator "Kebutuhan Rasa Aman" memiliki hubungan terkuat dengan variabel laten "Motivasi Kerja". Artinya, dalam persepsi responden, kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja merupakan aspek yang paling dominan dalam memotivasi mereka.
- 4. Indikator tertinggi Kinerja Karyawan (Z): Z.5, Tanggung Jawab - 0.301.** Ini menunjukkan bahwa indikator "Tanggung Jawab" memiliki hubungan terkuat dengan variabel laten "Kinerja Karyawan". Artinya, dalam persepsi responden, tanggung jawab merupakan aspek yang paling dominan dalam menggambarkan kinerja karyawan di PT. Berkah Bersama Gemilang.

Implikasi temuan berdasarkan Tabel memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai aspek mana yang paling berpengaruh dalam setiap

variabel laten. Hasil ini dapat digunakan untuk merumuskan rekomendasi yang lebih spesifik bagi PT. Berkah Bersama Gemilang. Misalnya, perusahaan dapat memberikan perhatian lebih pada aspek pengambilan risiko dalam pengembangan gaya kepemimpinan, atau pada aspek birokrasi dalam pembentukan budaya organisasi (Lampiran 4:171-172).

### C. Hasil Pengujian *Outer Model*



Gambar 4.6. *PLS algorithm*-hasil uji *outer model*  
Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji Validitas meliputi *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*, sedangkan Uji Reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

**1. Validitas Konvergen.** Indikator dianggap valid jika memiliki *Loading Factor* > 0,6. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator memiliki *Loading Factor* diatas 0,6, sehingga memenuhi syarat *Convergent Validity*.

**a. Loading Factor.**

Tabel 4.7. *Loading Factor*

Indikator Variabel	X1-Gaya Kepemimpinan	X2-Budaya Organisasi	Y-Motivasi Kerja	Z-Kinerja Karyawan	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan</b>					Valid
X1.3,Kepercayaan ( <i>Trust</i> )	0.629				Valid
X1.4, Rasa Hormat ( <i>Respect</i> )	0.736				Valid
X1.5, Risiko ( <i>Risk</i> )	0.834				Valid
X1.6, Pengaruh ( <i>Influence</i> )	0.751				Valid
<b>Budaya Organisasi</b>					
X2.2, Konsistensi ( <i>Consistency</i> )		0.812			Valid
X2.3, Kemampuan Beradaptasi ( <i>Adaptability</i> )		0.741			Valid
X2.5, Birokrasi ( <i>Bureucracy</i> )		0.833			Valid
<b>Motivasi Kerja</b>					
Y.1, Kebutuhan Hidup ( <i>Gaji</i> )			0.549		Valid
Y.2, Kebutuhan Aktualisasi Diri			0.759		Valid
Y.3, Kebutuhan Penghargaan (Karir)			0.741		Valid
Y.4, Kebutuhan Penghargaan ( <i>Reward/Hadiah</i> )			0.780		Valid
Y.5, Hubungan Sosial			0.548		Valid
Y.6, Kebutuhan Rasa Aman			0.852		Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>					
Z.1, Presensi/Ketepatan/Efisiensi Waktu				0.465	Valid
Z.2, Motivasi Kerja				0.840	Valid
Z.3, Kualitas Kerja				0.811	Valid
Z.4, Kemandirian				0.802	Valid
Z.5, Tanggung Jawab				0.77	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan hasil olah data pada variabel gaya kepemimpinan terdapat dua indikator yang *loading factornya* < 0,6 yaitu 0,465 pada variabel kinerja karyawan, dan 0,549 serta 0,548, pada variabel motivasi kerja. Heir menjelaskan, jika nilai *outer loading* atau *loading factor* dari suatu indikator nilainya > 0,7 maka harus digunakan, jika nilainya kurang dari 0,4 harus dihapus, jika nilainya antara 0,4 – 0,7 itu perlu dipertimbangkan dengan melihat nilai *AVE (Average Variance Extracted)*.

- b. AVE (Average Variance Extracted).** Hasil uji menunjukkan nilai *AVE* > 0,5, sehingga kehandalan konstruk dianggap valid dan dapat dipertahankan.

Tabel 4.8. Hasil uji validitas – *AVE*

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
X1-Gaya Kepemimpinan	0.549	Valid
X2-Budaya Organisasi	0.634	Valid
Y-Motivasi Kerja	0.510	Valid
Z-Kinerja Karyawan	0.563	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

- 2. Validitas Diskriminan.** *Discriminant Validity* diuji menggunakan *Heterotrait Monotrait Ratio, Fornell-Larcker Criterion dan Cross Loading*. Nilai *AVE (Average Variance Extracted)* untuk setiap konstruk lebih besar dari 0,5 dan nilai akar kuadrat *AVE* lebih besar daripada korelasi

antar konstruk, yang menunjukkan bahwa *Discriminant Validity* terpenuhi.

- a. **HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio)**. Hasil pengujian nilai *HTMT* < 0,90, sehingga konstruk memiliki validitas yang baik.

Tabel 4.9. Hasil uji validitas diskriminan-*HTMT*

Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	Keterangan
X2-Budaya Organisasi <-> X1-Gaya Kepemimpinan	0.808	Validitas Baik
Y-Motivasi Kerja <-> X1-Gaya Kepemimpinan	0.662	Validitas Baik
Y-Motivasi Kerja <-> X2-Budaya Organisasi	0.823	Validitas Baik
Z-Kinerja Karyawan <-> X1-Gaya Kepemimpinan	0.850	Validitas Baik
Z-Kinerja Karyawan <-> X2-Budaya Organisasi	0.889	Validitas Baik
Z-Kinerja Karyawan <-> Y-Motivasi Kerja	0.849	Validitas Baik

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

- b. **Fornell-Larcker Criterion**. Hasil pengujian menunjukkan setiap konstruk nilainya > 0,05, dan nilai akar kuadratnya lebih tinggi dari korelasi antar konstruknya, sehingga penelitian ini menunjukkan bahwa validasi diskriminannya terpenuhi.

Tabel 4.10. *Fornell-larcker criterion*

Variabel	X1-Gaya Kepemimpinan	X2-Budaya Organisasi	Y-Motivasi Kerja	Z-Kinerja Karyawan	Keterangan
(X1) Gaya Kepemimpinan	0.741				Validitas Diskriminan Terpenuhi
(X2) Budaya Organisasi	0.597	0.796			Validitas Diskriminan Terpenuhi
(Y) Motivasi Kerja	0.533	0.639	0.714		Validitas Diskriminan Terpenuhi
(Z) Kinerja Karyawan	0.689	0.693	0.714	0.750	Validitas Diskriminan Terpenuhi

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

c. **Cross Loadings.** Hasil pengujian *Cross Loading*, nilai *outer loading* indikator pada masing-masing konstraknya lebih besar dari nilai *cross loading* pada konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminannya terpenuhi.

Tabel 4.11. *Cross loadings*

Variabel	(X1) Gaya Kepemi mpinan	X2- Budaya Organis asi	Y- Motiva si Kerja	Z- Kinerja Karya wan	Keterangan
X1.3, Kepercayaan ( <i>Trust</i> )	0.629	0.371	0.260	0.432	Validitas Diskriminan Baik
X1.4, Rasa Hormat ( <i>Respect</i> )	0.736	0.408	0.423	0.498	Validitas Diskriminan Baik
X1.5, Risiko ( <i>Risk</i> )	0.834	0.519	0.494	0.611	Validitas Diskriminan Baik
X1.6, Pengaruh ( <i>Influence</i> )	0.751	0.458	0.364	0.483	Validitas Diskriminan Baik
X2.2, Konsistensi ( <i>Consistency</i> )	0.546	0.812	0.570	0.571	Validitas Diskriminan Baik
X2.3, Kemampuan Beradaptasi ( <i>Adaptability</i> )	0.328	0.741	0.426	0.444	Validitas Diskriminan Baik
X2.5, Birokrasi ( <i>Bereucracy</i> )	0.523	0.833	0.516	0.622	Validitas Diskriminan Baik
Y.1, Kebutuhan Hidup (Gaji)	0.140	0.344	0.549	0.215	Validitas Diskriminan Baik
Y.2, Kebutuhan Aktualisasi Diri	0.447	0.469	0.759	0.508	Validitas Diskriminan Baik
Y.3, Kebutuhan Penghargaan (Karir)	0.406	0.356	0.741	0.581	Validitas Diskriminan Baik
Y.4, Kebutuhan Penghargaan ( <i>Reward/Hadiah</i> )	0.365	0.506	0.780	0.464	Validitas Diskriminan Baik
Y.5, Hubungan Sosial	0.397	0.358	0.548	0.457	Validitas Diskriminan Baik
Y.6, Kebutuhan Rasa Aman	0.441	0.637	0.852	0.689	Validitas Diskriminan Baik
Z.1, Presensi/Ketepatan/Efisien si Waktu	0.121	0.266	0.342	0.465	Validitas Diskriminan Baik
Z.2, Motivasi Kerja	0.629	0.607	0.495	0.840	Validitas Diskriminan Baik
Z.3, Kualitas Kerja	0.552	0.554	0.533	0.811	Validitas Diskriminan Baik
Z.4, Kemandirian	0.629	0.548	0.562	0.802	Validitas Diskriminan Baik
Z.5, Tanggung Jawab	0.496	0.550	0.700	0.770	Validitas Diskriminan Baik

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

### 3. Reliabilitas (*Construct Reliability Validity*)

- a. **Cronbach's Alpha**, hasil penelitian menunjukkan *Cronbach's Alpha* > 0,70, sehingga menunjukkan reliabilitas yang baik.
- b. **Composite Reliability**, hasil pengujian menunjukkan nilai *Composite Reliability (rho\_a dan rho\_c)* > 0,70, sehingga hasil ini menunjukkan reliabilitas yang baik.

Tabel 4.12. *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
X1	0.724	0.749	0.828	Reliabilitas Baik
X2	0.713	0.726	0.838	Reliabilitas Baik
Y	0.801	0.836	0.859	Reliabilitas Baik
Z	0.799	0.836	0.862	Reliabilitas Baik

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Keterangan:

X1 : Gaya kepemimpinan

X2 : Budaya Organisasi

Y : Motivasi Kerja

Z : Kinerja karyawan

### 4. Uji t (*t-test*), Probabilitas dan Signifikansi

Tabel 4.13. Hasil Uji-t

Variabel	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
X1 -> Y	0.236	1.714	0.087	Positif - Tidak Signifikan
X1 -> Z	0.341	3.186	0.001	Positif - Signifikan
X2 -> Y	0.498	5.363	0	Positif - Signifikan
X2 -> Z	0.254	2.802	0.005	Positif - Signifikan
Y -> Z	0.37	3.728	0	Positif - Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Keterangan:

X1 : Gaya kepemimpinan

X2 : Budaya Organisasi

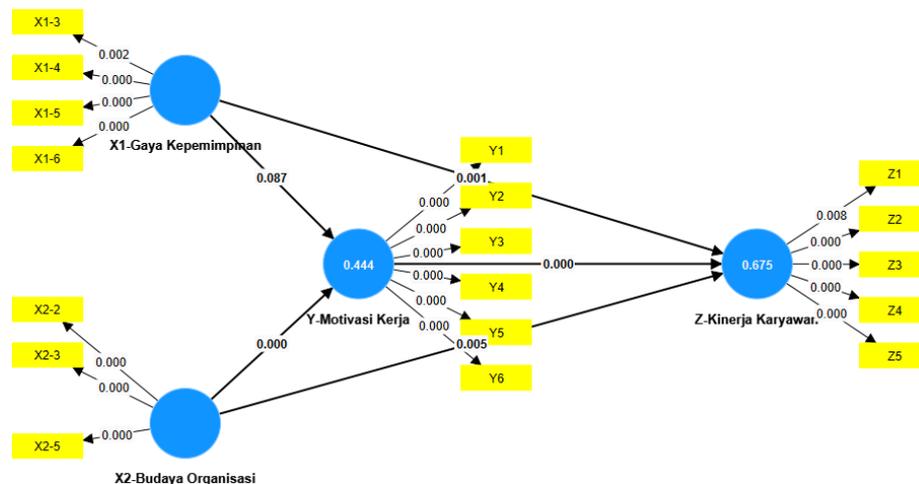
Y : Motivasi Kerja

Z : Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan :

- Gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Y), nilai  $\alpha$  0,087 > 0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak signifikan.
- Gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Z), nilai  $\alpha$  0,001 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, signifikan.
- Budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (Y), nilai  $\alpha$  0,00 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, signifikan.
- Budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z), nilai  $\alpha$  0,005 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, signifikan.
- Motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Z), nilai  $\alpha$  0,00 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, signifikan.

#### D. Hasil Pengujian *Inner Model*



Gambar 4.7. *Bootstrapping*-Hasil uji inner model

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Pengujian *inner model* dilakukan untuk menilai hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Analisis ini meliputi pengujian *Collinearity Statistic, R-square, f-square, Q-square, dan Path coefficients*.

a. ***Collinearity Statistics (VIF=Variance Inflation Factor)***. Hasil penelitian menunjukkan nilai indikator *VIF* < 5, sehingga tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 4.14. Hasil uji *Collinearity Statistics - VIF*

Variabel	VIF	Keterangan	
X1-Gaya Kepemimpinan -> Y-Motivasi Kerja	1.554	< 5	Tidak Multikolinearitas
X1-Gaya Kepemimpinan -> Z-Kinerja Karyawan	1.654	< 5	Tidak Multikolinearitas
X2-Budaya Organisasi -> Y-Motivasi Kerja	1.554	< 5	Tidak Multikolinearitas
X2-Budaya Organisasi -> Z-Kinerja Karyawan	1.999	< 5	Tidak Multikolinearitas
Y-Motivasi Kerja -> Z-Kinerja Karyawan	1.797	< 5	Tidak Multikolinearitas

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

b. ***R-square***

Tabel 4.15. Hasil uji *R-square*

Variabel	R-square	R-square adjusted
Y-Motivasi Kerja	0.444	0.429
Z-Kinerja Karyawan	0.675	0.662

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Hasil penelitian menunjukkan nilai *R-square adjusted* untuk variabel motivasi kerja menunjukkan nilai 0,429 berarti 42,9% variasi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan untuk variabel kinerja karyawan adalah 0,662 berarti

66,2% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

**c. *f-square*, Koefisien Determinasi Parsial**

Tabel 4.16. Hasil uji *f-square*

Variabel	f-square	Keterangan
X1 -> Y	0.064	Efek kecil
X1 -> Z	0.216	Efek sedang
X2 -> Y	0.287	Efek sedang
X2 -> Z	0.099	Efek kecil
Y -> Z	0.234	Efek sedang

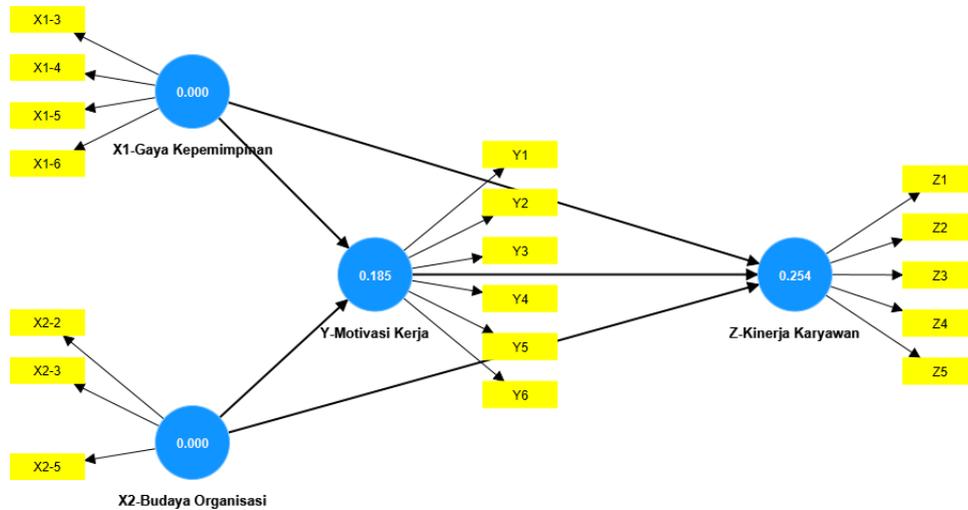
Sumber: hasil pengolahan data penelitian

Keterangan:  
 X1: Gaya kepemimpinan  
 X2: Budaya Organisasi  
 Y: Motivasi Kerja  
 Z: Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *f-square* :

- a. Gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Y) adalah 0,064, menunjukkan pengaruh efek kecil.
- b. Gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah 0,216, menunjukkan efek sedang.
- c. Budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (Y) adalah 0,287, menunjukkan pengaruh efek sedang.
- d. Budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah 0,099, menunjukkan pengaruh efek kecil.
- e. Motivasi kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah 0,234, menunjukkan pengaruh efek sedang.

#### d. Q-square, Relevansi Prediktif



Gambar 4.8. *Blindfolding*-hasil uji Q-Square  
Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 4.17. Hasil uji Q-square

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	Keterangan
X1	324	324	0	
X2	243	243	0	
Y	486	396.265	0.185	Relevansi Prediktif
Z	405	302.215	0.254	Relevansi Prediktif

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Keterangan:

X1: Gaya kepemimpinan

X2: Budaya Organisasi

Y: Motivasi Kerja

Z: Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

- Motivasi kerja (Y) nilai  $Q^2 = 0,185 > 0$ , model memiliki relevansi prediktif.
- Kinerja karyawan (Z) nilai  $Q^2 = 0,254 > 0$ , model memiliki relevansi prediktif.

- e. **Path Coefficients.** *Path Coefficients* adalah nilai koefisien jalur antara masing-masing variabel eksogen ke variabel endogen.

Tabel 4.18. *Path Coefficients*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
X1 -> Y	<b>0.236</b>	0.220	0.138	1.714	0.087	Tidak Signifikan
X1 -> Z	<b>0.341</b>	0.327	0.107	3.186	0.001	Signifikan
X2 -> Y	<b>0.498</b>	0.493	0.093	5.363	0	Signifikan
X2 -> Z	<b>0.254</b>	0.260	0.091	2.802	0.005	Signifikan
Y -> Z	<b>0.370</b>	0.350	0.099	3.728	0	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Keterangan:

X1: Gaya kepemimpinan

X2: Budaya Organisasi

Y: Motivasi Kerja

Z: Kinerja karyawan

### 1) Hasil pengujian hubungan langsung menunjukkan bahwa:

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien = [0,236], T-statistik 1,714 < 1,96, dan *P-values* 0,087 > 0,05).
- b. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = [0,341], T-statistik 3,186 > 1,96, dan *P-values* 0,001 < 0,05).
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = [0,254], T-statistik 2,802 > 1,96, dan *P-values* 0,005 < 0,05).

- d. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien = [0,498], T-statistik 5,363 > 1,96, dan *P-values* 0,000 < 0,05).
- e. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = [0,370], T-statistik 3,728 > 1,96, dan *P-values* 0,000 < 0,05).

## 2) Hasil pengujian hubungan tidak langsung menunjukkan bahwa:

Tabel 4.19. *Specific Indirect Effects-Uji Tidak Langsung-Intervening*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
X1 -> Y -> Z	0.087	0.083	0.057	1.532	0.126	Tidak Signifikan
X2 -> Y -> Z	0.184	0.172	0.057	3.247	0.001	Signifikan

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

Keterangan:

X1: Gaya kepemimpinan

X2: Budaya Organisasi

Y: Motivasi Kerja

Z: Kinerja karyawan

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (koefisien = [0,087], T-statistik 1,532 < 1,96, dan *P-values* 0,126 > 0,05).
- b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (koefisien = [0,184], T-statistik 3,247 > 1,96, dan *P-values* 0,001 < 0,05).

- f. **PLS Predict.** Jika  $PLS-SEM\_RMSE < LM\_RMSE$  dan  $PLS-SEM\_MAE < LM\_MAE$ , Maka pemodelan pada penelitian ini sudah cocok menggunakan *SEM-PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tabel *PLS Predict*  $PLS-SEM\_RMSE < LM\_RMSE$  dan  $PLS-SEM\_MAE < LM\_MAE$ , sehingga penelitian ini kecocokannya baik dan terpenuhi.

Tabel 4.20. *PLS Predict*

Indikator Variabel	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_MAE	Keterangan
Y.1	0.749	0.770	0.580	0.601	Model Cocok
Y.2	0.592	0.605	0.466	0.475	Model Cocok
Y.3	0.715	0.780	0.558	0.595	Model Cocok
Y.4	0.703	0.738	0.523	0.539	Model Cocok
Y.5	0.603	0.622	0.486	0.490	Model Cocok
Y.6	0.563	0.600	0.430	0.444	Model Cocok
Z.1	0.777	0.818	0.562	0.585	Model Cocok
Z.2	0.523	0.547	0.405	0.416	Model Cocok
Z.3	0.564	0.603	0.447	0.481	Model Cocok
Z.4	0.536	0.560	0.404	0.424	Model Cocok
Z.5	0.541	0.581	0.384	0.398	Model Cocok

Sumber; hasil pengolahan data penelitian

Keterangan:

Y.1: Kebutuhan hidup (gaji)

Y.2: Kebutuhan aktualisasi diri

Y.3: Kebutuhan penghargaan (karir)

Y.4: Kebutuhan penghargaan (*reward*/hadiah)

Y.5: Hubungan social

Y.6: Kebutuhan rasa aman

Z.1: Presensi/ketepatan/efisiensi waktu

Z.2: Motivasi kerja

Z.3: Kualitas kerja

Z.4: Kemandirian

Z.5: Tanggung jawab

- g. **SRMR.** Model *PLS* dinyatakan memenuhi kriteria *goodness of fit* model

jika nilai SRMR < 0,10 dan dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR < 0,08.

Tabel 4.21. SRMR

	Saturated model	Estimated model	Keterangan
SRMR	0.096	0.096	Memenuhi Goodness Of Fit Model

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

## E. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.22. Hasil uji Hipotesis

Variabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ( O/STD EV )</i>	<i>P values</i>	Keterangan
X1 -> Y	<b>0.236</b>	0.22	0.138	1.714	0.087	Positif – Tidak Signifikan
X1 -> Z	<b>0.341</b>	0.327	0.107	3.186	0.001	Positif - Signifikan
X2 -> Y	<b>0.498</b>	0.493	0.093	5.363	0	Positif - Signifikan
X2 -> Z	<b>0.254</b>	0.260	0.091	2.802	0.005	Positif - Signifikan
Y -> Z	<b>0.370</b>	0.350	0.099	3.728	0	Positif - Signifikan
X1 -> Y -> Z	<b>0.087</b>	0.083	0.057	1.532	0.126	Positif – Tidak Signifikan
X2 -> Y -> Z	<b>0.184</b>	0.172	0.057	3.247	0.001	Positif - Signifikan

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

Keterangan:

X1: Gaya kepemimpinan

X2: Budaya Organisasi

Y: Motivasi Kerja

Z: Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. H1 - Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Koefisien = [0,236], T-statistik 1,714 < 1,96, dan *P-values* 0,087 > 0,05.
2. H2 – Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Koefisien = [0,498], T-statistik 5,363 > 1,96, dan *P-values* 0,000 < 0,05.
3. H3 - Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Koefisien = [0,341], T-statistik 3,186 > 1,96, dan *P-values* 0,001 < 0,05.
4. H4 - Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Koefisien = [0,254], T-statistik 2,802 > 1,96, dan *P-values* 0,005 < 0,05.
5. H5 - Motivasi kerja (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Koefisien = [0,370], T-statistik 3,728 > 1,96, dan *P-values* 0,000 < 0,05.
6. H6 - Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) melalui motivasi kerja (Y). Koefisien = [0,087], T-statistik 1,532 < 1,96, dan *P-values* 0,126 > 0,05.
7. H7 - Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) melalui motivasi kerja (Y). Koefisien = [0,184], T-statistik 3,247 > 1,96, dan *P-values* 0,001 < 0,05.

## **F. Pembahasan**

Penelitian ini, yang dilandasi oleh Teori Perilaku Organisasi dari Robbins dan Judge (2019), menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teori Perilaku Organisasi menekankan bahwa perilaku dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor pada tingkat individu, kelompok, dan sistem organisasi. Hasil penelitian ini memberikan dukungan parsial terhadap teori tersebut, dengan beberapa temuan yang signifikan dan beberapa yang tidak signifikan, berikut penjelasannya:

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (H1)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun ada kecenderungan gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan, pengaruh ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Agustin, DS. (2020) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan yang tepat seharusnya dapat memacu motivasi kerja (Siregar, SH., 2024). Data empirik ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang di gunakan sangatlah berpengaruh

terhadap motivasi kerja karyawan, sebab didalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pimpinan, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan perusahaan agar karyawan bisa bekerja sama secara efektif.

Dalam konteks Teori Perilaku Organisasi, temuan penelitian ini menyoroti kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pada tingkat individu. Gaya kepemimpinan, sebagai salah satu faktor pada tingkat individu, mungkin berinteraksi dengan faktor-faktor lain seperti karakteristik individu (misalnya, usia, pendidikan, status karyawan) dan faktor situasional (misalnya, kondisi kerja) dalam mempengaruhi motivasi. Ketidaksignifikanan ini mungkin disebabkan oleh dominasi responden perempuan, usia dan masa kerja responden yang relatif muda, tingkat pendidikan, dan status karyawan tetap yang memberikan rasa aman, yang dapat mempengaruhi persepsi dan respons terhadap gaya kepemimpinan. Meskipun tidak signifikan, perusahaan tetap perlu memperhatikan gaya kepemimpinan karena pengaruh positif tetap ada.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja (H2)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini konsisten dengan Teori Perilaku Organisasi, yang menekankan pentingnya

faktor-faktor pada tingkat sistem organisasi dalam mempengaruhi perilaku individu. Budaya organisasi yang positif, dengan nilai-nilai yang mendukung kolaborasi dan inovasi, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan. Signifikansi temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi adalah pendorong motivasi kerja yang kuat. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari budaya yang mendukung dan memiliki nilai-nilai yang jelas akan termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Giantari, IAI. et. al. (2017) dan Febrianti, B. et.al. (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa untuk mendapatkan motivasi kerja pegawai yang semakin tinggi maka dapat diupayakan dengan menerapkan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai, keyakinan, kebiasaan, norma, serta cara berfikir dan bertindak yang diterima oleh semua pegawai. Penerapan budaya organisasi dapat dilakukan dengan memberikan arahan kepada pegawai agar mereka mengetahui tujuan dan pentingnya pekerjaan yang mereka lakukan untuk kemajuan organisasi, memberikan dukungan, dan perhatian dari pemimpin kepada pegawai.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (H3)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini

mendukung Teori Perilaku Organisasi, yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting pada tingkat individu dan kelompok yang mempengaruhi kinerja. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang lebih tinggi. Signifikansi temuan ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mukmin, S. et. al. (2021) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Febrianti, B., et. al. (2024) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai tetapi tidak signifikan, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak mempengaruhi hasil kerja dari setiap pegawai, dikarenakan kinerja pegawai tidak terlalu memperhatikan dan menjadikan gaya kepemimpinan sebagai acuan kinerja, akan tetapi lebih melihat dan memperhatikan variabel lain diluar gaya kepemimpinan, seperti variabel budaya organisasi dan motivasi kerja.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (H4)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan Teori Perilaku Organisasi, yang menekankan pentingnya budaya organisasi sebagai faktor pada tingkat sistem organisasi yang mempengaruhi kinerja. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memberikan dorongan bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Signifikansi temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi adalah faktor strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nafisah, A., et. al. (2024) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Adha, R. N., N. Qomariah (2019) dalam Nafisah, A (2024) menyebutkan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi secara konsisten. Jika karyawan bertindak sebagai bagian dari perusahaan, budaya kerja akan terpenuhi. Ini akan memungkinkan semua elemen yang mempengaruhi kinerja dibentuk dengan benar. Dalam jurnal Nafisah, A (2024) juga disebutkan bahwa perusahaan harus selalu mempertimbangkan lingkungan tempat karyawan bekerja, seperti rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan faktor lain yang dapat mempengaruhi

kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan Mereka (Widya, R., 2015). Karyawan akan memiliki kinerja yang baik jika ada budaya kerja yang baik (Lidwina Mulinbota Moron, Henrikus Herdi, 2023).

## **5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (H5)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung Teori Perilaku Organisasi, yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor penting pada tingkat individu yang mempengaruhi kinerja. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Signifikansi temuan ini menggarisbawahi pentingnya motivasi kerja dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ulya, NN. et. al. (2023) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana hal ini mengindikasikan bahwa Motivasi kerja dapat memberikan dorongan yang cukup kepada para karyawan sehingga kinerja semakin meningkat. Akan tetapi berbeda halnya penelitian oleh Agustin, DS (2024) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin terhadap karyawan, belum mampu memberikan kontribusi yang cukup besar dikarenakan motivasi kerja yang diberikan hanya berupa motivasi *finance*

fee yang standar, sehingga belum maksimal dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (H6)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tetapi tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja melalui motivasi, pengaruh ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Siregar, SH. et. al. (2024) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Pimpinan melalui gaya kepemimpinan yang tepat harus senantiasa membina dan menumbuhkan motivasi pegawai guna peningkatan kinerja. Demikian Siregar menjelaskan dalam temuan hasil penelitiannya.

Meskipun berbeda dengan temuan Siregar, namun penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Agustin, DS (2024), bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan tanpa harus melalui motivasi kerja, dikarenakan gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu memberikan kontribusi yang cukup untuk meningkatkan

kinerja karyawan agar lebih maksimal lagi, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan terhadap karyawan, maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan.

Dalam konteks Teori Perilaku Organisasi, temuan ini menyoroti kompleksitas hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja. Motivasi kerja mungkin bukan satu-satunya faktor yang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, kondisi kerja, dan peluang pengembangan karir juga dapat berperan. Ketidaksignifikanan ini mungkin disebabkan oleh mediasi motivasi yang kompleks, indikator risiko tinggi pada gaya kepemimpinan, dominasi responden perempuan, status karyawan tetap, serta usia dan pendidikan responden.

## **7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (H7)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Temuan ini konsisten dengan Teori Perilaku Organisasi, yang menekankan pentingnya motivasi sebagai mediator antara faktor-faktor organisasi dan kinerja. Budaya organisasi yang positif membentuk motivasi kerja, yang kemudian berimbas pada meningkatnya performa

karyawan. Signifikansi temuan ini menegaskan bahwa motivasi adalah mediator penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni, E (2015) bahwa motivasi kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi sebuah budaya oleh pegawai dapat mempengaruhi cara bekerjanya didalam organisasi karena merasa bahwa lingkungan kerjanya kondusif, saling menghargai dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugas sehingga mampu meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Kirana, AC., et. al. (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja negatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik keadaan lingkungan kerja, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Sehingga dengan adanya beberapa temuan yang saling menguatkan dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mampu dimediasi oleh motivasi kerja meskipun lingkungan kerja tidak mendukung. Sebab umumnya lingkungan kerja bukan satu-satunya faktor yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, tetapi ada faktor lain seperti gaya kepemimpinan, nilai-nilai inti perusahaan, dan faktor-faktor lainnya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan dukungan parsial terhadap Teori Perilaku Organisasi dari Robbins dan Judge (2019). Budaya organisasi dan motivasi kerja terbukti menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih kompleks. Penelitian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan berbagai faktor pada tingkat individu, kelompok, dan sistem organisasi dalam memahami dan meningkatkan kinerja karyawan.

Perbedaan hasil dari beberapa penelitian termasuk dalam hasil temuan penelitian ini mungkin disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik karyawan, dan metodologi penelitian. Dimana penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman tentang hubungan antar variabel dalam konteks tertentu.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## **B. Keterbatasan Penelitian Dan Saran**

### **1. Keterbatasan penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain :

- a. Waktu penelitian yang singkat dan tenaga yang kurang sehingga tidak mudah mengamati dinamika organisasi dan perubahan perilaku organisasi secara menyeluruh, seperti adaptasi terhadap gaya kepemimpinan baru atau perubahan budaya, mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama untuk terwujud.
- b. Sampel penelitian yang terbatas pada satu perusahaan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan kekonteks lain.
- c. Penggunaan metode kuantitatif dengan kuesioner dapat menyebabkan bias respon dari partisipan. Kuesioner seringkali mengandalkan persepsi subjektif responden, yang rentan terhadap bias respon seperti bias kesetujuan (*acquiescence* bias) atau bias keinginan sosial (*social desirability* bias).
- d. Hasil analisis data berupa angka sehingga tidak mudah menjelaskan konsep yang kompleks. Meskipun data kuantitatif memberikan presisi statistik, tidak cukup untuk menjelaskan kompleksitas fenomena organisasi. Interpretasi data membutuhkan pemahaman kontekstual yang mendalam.
- e. Jawaban partisipan cenderung singkat dan terstruktur, kuesioner membatasi kemampuan responden untuk mengekspresikan

pemikiran dan perasaan mereka secara bebas, sehingga tidak mudah menggali pemahaman yang lebih mendalam alasan dibalik jawaban Mereka.

## **2. Saran**

### **a. Untuk PT. Berkah Bersama Gemilang, disarankan untuk :**

Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan, begitu juga ketika motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan diharapkan dapat dengan lebih baik lagi menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan dan juga perusahaan sehingga motivasi kerja karyawan dapat berkembang dan terus meningkat. Misalnya gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada inspirasi dan pemberdayaan karyawan, kepemimpinan demokratis yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, kepemimpinan delegasi yang memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan, kepemimpinan visioner yang mampu memotivasi karyawan untuk mencapai visi bersama, dan kepemimpinan pembinaan yang memberdayakan dan memotivasi serta mampu melihat, menyesuaikan situasi juga kondisi dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sasaran.

Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan program intervensi yang tujuannya sama, yaitu untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Misalnya, perusahaan dapat fokus pada pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih efektif misalnya menginvestasikan lebih banyak sumber daya dalam pelatihan kepemimpinan untuk peningkatan potensi, keahlian, dan kapasitas serta penghargaan yang sesuai dalam memberikan umpan balik serta dukungan kepada para pemimpin untuk membantu Mereka mengembangkan gaya kepemimpinannya yang lebih efektif lagi.

Perusahaan juga diharapkan dapat menggunakan model yang dikembangkan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi kinerja karyawan dimasa depan. Dengan memantau variabel-variabel kunci seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area dimana perbaikan diperlukan.

**b. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk :**

- 1) Memperluas sampel penelitian ke berbagai perusahaan dan sektor industri yang sama ataupun berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan.

- 2) Menggunakan dan mengembangkan variabel yang sama ataupun variabel lainnya yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan.
- 3) Menggunakan metode kualitatif dan campuran untuk memperdalam hasil penelitian.
- 4) Menggunakan variabel moderasi untuk meningkatkan generalisasi temuan dan memperdalam penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- ACT Consulting. 2021. *Apa Saja Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi?*, (Online), (<https://actconsulting.co/apa-saja-faktor-yang-mempengaruhi-budaya-organisasi>). Diakses 19 Agustus 2021).
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). *What Monetary Rewards Can And Cannot Do: How To Show Employees The Money*. *Business Horizons*, 56(2), 219-227.
- Agustin, DS. 2020. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*, (Online), (<https://researchgate.net>). IDEI: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 1 No. 1: 8-18. DOI:10.38076/ideijeb.v1i1.4. License CC BY 4.0. ISSN (online): 2722-1008. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya.
- Akbar, M., Akbar, P., & Ali, H. (2024). *The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance*. *International Journal of Business and Management*, 19(3), 1-10.
- Ali M., Ali H. 2023. *Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi : Kepemimpinan, Tata Nilai, dan Motivasi*. *Universitas Terbuka Indonesia, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Indonesia*. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan. Vol. 5 No. 2, November-Desember 2023.
- Amelia RS. 2024. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Mixue Kecamatan Bandung Kidul*. Universitas Teknologi Digital. Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi) No.7.
- Ardianto. H., 2025. *Pengertian: Tingkat Turnover Karyawan*. Tayang 16 Dec, 2024, Diperbarui 30 Januari 2025. (Online) (<https://www.talenta.co/blog/pengertian-tingkat-turnover-karyawan/>)
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arsendatama FA. 2022. *Pemimpin Yang Efektif, Apa Ciri-Cirinya?*, (Online), (<https://visecoach.com>. diakses tanggal 2 Desember 2022). Executive & Business Coach.
- Asyari IM. 2023. *Kinerja Karyawan, Ini Pengertian dan Faktor Yang Mempengaruhinya*, (Online), (<https://hrdpods.co.id>. diakses tanggal 21 Agustus 2023). Management & Leadership.
- Athallah FG. 2024. *5 Indikator Kinerja Karyawan Yang Penting Untuk Evaluasi*, (Online), (<https://mekari.com>. diperbarui tanggal 18 April 2024).
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Reichard, R. E. (2012). *Impact of Electronic Communication and Perceived Job Characteristics on the Relationship Between Ethical Leadership and Employee Outcomes*. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 173-189.

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2018). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bangun, Wilson. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership (4<sup>th</sup> ed)*. Psychology Press.
- Bhandari, P. (2022). *What Is Quantitative Research?/Definition, Uses & Methods*. <https://www.scribbr.com/methodology/quantitative-research/>
- Boogaard K. 21 Juli 2023. *Gunakan Gaya Kepemimpinan Pembinaan Untuk Membantu Tim Anda Mencapai Potensi Penuhnya*.
- Bukhori Muslim. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0*. *Journal of Economics and Business UBS*.
- Cahyati. IK., dan Adelia. M. 2024. *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja*. Indonesian Journal of Public Administration Review: Volume 1, Nomor 3, 2024, Hal: 1-14. <https://journal.pubmedia.id/index.php/par>. Program Studi D4 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Mentoring Executives And Directors*. Butterworth-Heinemann.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace (5th ed.)*. McGraw-Hill Irwin.
- Cushway, B. (2021). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster.
- Daft, R. L. (2018). *Organization Theory & Design (13th Ed.)*. Cengage Learning.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology Of Conflict And Conflict Management In Organizations*. *Annual Review Of Psychology*, 59, 263-294.
- Denison, D. R. (2018). *Organizational Culture And Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dewanggi, A., et. al., 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Bisnis dan Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret. Vo. 16. No. 1. 2016:43-54
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). *Implicit Leadership Theories: A Review And Synthesis*. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1145-1162.

- Edison, E. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen, 5(1), 1-12.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., and Liden, R. C. (2019). *Servant Leadership: A Systematic Review And Call For Future Research*. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fadhilah I. 2024. *Kepemimpinan Demokratis Adalah : Pengertian, Tujuan, dan Contohnya*, (Online), (<https://markplusinstitute.com>. diakses tanggal 5 Januari 2024. Waktu Membaca 5 Menit). Proxis Leadership Center.
- Fadli R., Mulyani S., Setianingsih. 2022. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cilpan Finance Tangerang II*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*. Vol. 2 No. 2, Mei – Agustus.
- Fahmi, M. E. (2017). *Pengaruh Tunjangan Profesi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTSN) Sub Rayon I Kabupaten Agam*. *Jurnal al-Fikrah*, 5(2), 113-122.
- Febrianti, B., Sawitri NN., Navanti D., Ali H., Khan AM. 2024. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1A*, (Online), (<https://borjuis.joln.org>. Agustus 2024). *Borjuis: Jurnal Of Economy*. Volume 2 Nomor 3. e-ISSN: 3030-931X. Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia.
- Feradhita. 2023. *Pengertian Sumber Daya Manusia dan Contohnya*, (Online), (<https://kazokku.com>. diakses tanggal 25 Oktober 2023).
- Flaherty, E. L. (2010). *Coaching: Evoking Excellence In Others (3rd Ed.)*. Butterworth-Heinemann.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-Determination Theory And Work Motivation*. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Ghozali, Imam., Latan, Hengky. 2015. *Konsep Teknik Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*, Semarang: Badan Percetakan Undip.
- Giantari, IAI., Riana G., 2017. *Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan klumpu bali resort sanur pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan klumpu bali resort sanur*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 12, 2017: 6471-6498. ISSN : 2302-8912. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
- Goleman, D. (2021). *Emotional Intelligence For The Modern Leader*. *Harvard Business Review Press*.
- Grant, A. M. (2013). *Give And Take: Why Helping Others Drives Our Success*. Viking.
- Grant, A. M. (2018). *Originals: How Non-Conformists Move The World*. Viking.

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (2005). *Sources Of Conflict Between Work And Family Roles. Academy Of Management Review*, 30(4), 763-788.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2018). *Business* (13th ed.). Pearson Education.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations As Amazing As The People Inside Them. Harvard Business Review Press.*
- Hariyanto. D., 2021. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Diterbitkan oleh UMSIDA PRESS Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo ISBN: 978-623-6081-32-7 Copyright©2021. Authors All rights reserved
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2017). *Management Of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Pearson Education.*
- Indrawati, L. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Indrawati, L., & Sembiring, E. E. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai*. Indonesian Accounting Research Journal, 9(1), 1–14.
- Isnanto AB. (2023, July 14). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Arti, Tujuan, Fungsi, dan Skill yang Dibutuhkan*. (Online),CNBC Indonesia. <https://finance.detik.com/human-capital/d-6817281/manajemen-sumber-daya-manusia-arti-tujuan-fungsi-dan-skill-yang-dibutuhkan> diakses 14 Juli 2023). Ekonomi dan Bisnis.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2018). *Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kamsidah., Widiyanti A. (2023, May 19). *Analisis Tentang Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Para Pegawai*. DJKN Kemenkeu RI. <https://djkkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/14395/Analisis-Tentang-Gaya-Kepemimpinan-Terhadap-Motivasi-Kerja-Para-Pegawai.html> . Diakses 20 Agustus 2021).
- Kasmir. (2016). *Kewirausahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., Sandahl, P., & Whitmore, J. (2011). *Co-Active Coaching: Changing Lives And Transforming Organizations (3rd Ed.)*. Nicholas Brealey Publishing.
- Kirana, AC., Hamid M., Suyuthi, NF. 2024. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Penajam Paser Utara*, (Online), (<https://journal.unifa.ac.id>). POMA JURNAL: Publish Of Management Volume 1. Nomor 2, 23-37 Tahun 2024. ISSN: 3025-1699. Universitas Fajar Makassar.

- Korn Ferry. (2021). The Korn Ferry Institute. <https://www.kornferry.com/institute>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge (6<sup>th</sup> Ed): How To Make Extraordinary Things Happen In Organizations*. John Wiley & Sons.
- Kuncoro, Mudrajad. 2018. *Metodologi Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Laila. (2021). *Konsep Kepemimpinan Dalam Organisasi Yang Wajib Dipelajari!* [Online]. <https://gamedia.com/literasi/konsep-kepemimpinan/>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). *Burnout And The Workplace*. In J. E. Maddux & J. P. Tangney (Eds.), *Social Psychological Foundations Of Clinical Psychology (Pp. 444-463)*. Guilford Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2015). *Servant Leadership And Serving Culture: Influence On Individual And Unit Performance*. *Academy Of Management Journal*, 58(3), 648-669.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). *The impact of leadership styles on job performance: A study among Lebanese employees*. *Journal of Organizational Psychology*, 18(4), 101-111.
- Maha A. (2024). *5 Cara Membangun Hubungan Sosial Menurut Ahli Psikologi*. *Fakultas Psikologi Universitas Negeri Malang*. <https://fpsi.um.ac.id/2024/03/12/5-cara-membangun-hubungan-sosial-menurut-ahli-psikologi/>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2015). *Building Organizational Culture That Stimulates Creativity And Innovation*. *European Journal Of Innovation Management*, 18(1), 64-81.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships With Their Jobs*. Harvard University Press.
- McClelland, D. C. (2018). *Power Is The Great Motivator*. *Harvard Business Review*, 76(1), 159-166.
- Mekari Talenta. (2024, March 20). *Penilaian Kinerja Karyawan : Pengertian, Contoh, Cara Mengukur*. Mekari Talenta. <https://talenta.co/blog/hr-blog/penilaian-kinerja-karyawan/>. Diperbarui 20 Maret 2024.
- Mekari Talenta. 2024. *10 Faktor Yang Paling Mempengaruhi Kinerja Karyawan*, (Online), (<https://talenta.co>. diperbarui 20 Maret 2024).
- Merdeka MR. 2020. *Jenis Gaya Kepemimpinan dan Skills Apa Saja Yang Perlu Dimiliki*, (Online), (<https://greatdayhr.com/id-id/blog/gaya-kepemimpinan>. Diakses tanggal 26 November 2020).

- Miroslavov, A. (2024, March 14). *Transformational Leadership: The Key To Building A Successful Organization*. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/leadership/transformational-leadership-the-key-to-building-a/450675>
- Mukmin. S., Prasetyo. I. 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Manajerial Bisnis* Vol. 4 No. 2 Desember-Maret 2021 ISSN 2597-503X. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang. Universitas Wijaya Putra Surabaya.
- Nafisah, A., Sumastuti E., Indriasari I. 2024. *Analisis Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening* (Studi Kasus Pada PT. Hwa Seung Indonesia, (Online), (<https://researchgate.net>. Februari 2024). *Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang* (Pemasaran, keuangan, Sumber Daya Manusia). Volume 4 Nomor 1: 190-205. P-ISSN 2775-9695 E-ISSN 2775-9687. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang.
- Nic. (2021, June 17). *Cara Membangun Tim Yang Lebih Sukses Dengan Teori Kontingensi Kepemimpinan Fiedler*. Pareto Labs. <https://www.paretolabs.com/cara-membangun-tim-yang-lebih-sukses-dengan-teori-kontingensi-kepemimpinan-fiedler/>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage (11th Ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory And Practice* (10th Ed.). Sage Publications.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, C. G. (2013). *Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence In Literature*. *International Journal Of Business And Management*, 8(15), 1-8.
- Parwati, N. K., Suarditha, I. N., & Sudarma, K. (2024). *The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance: The Mediating Role Of Work Motivation*. *International Journal Of Business And Management*, 19(1), 1-12.
- Passmore, J. (2016). *The Coaching Handbook: The Complete Guide To Becoming A Professional Coach (2nd Ed.)*. Routledge.
- Pembudi T. 2023. *Mengenal Budaya Organisasi Dalam Perusahaan*, (Online), (<https://unicimi.ac.id/mengenal-budaya-organisasi-dalam-perusahaan>. diakses 20 Januari 2023). Universitas Cendekia Mitra Indonesia.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Pramesty, A., Buniarto AE., Ambarwati D. (2023, December). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mekar Swalayan Kediri*. (Online) (<https://journal.arimbi.or.id/index.php/maeswara/article/view/383>) *Maeswara Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, Jilid 1 Nomor 6.

- Putri AD. (2022, December 12). *Ragam Jenis Pendekatan Penelitian dan Penjelasannya*. [Blog post]. <https://www.dewaweb.com/blog/pendekatan-penelitian/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th Ed.). Pearson Education.
- Rusidarma, Arta., et.al., 2023. *Peran Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Divisi Produksi PT. Dover Chemical*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*. Vol. 4. No. 2. 2023.
- Ryan Lesmono, redasamudera.id. 13 April 2024. *Apa Itu Sumber Data Menurut Para Ahli?*
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sanjaya. W. 2013. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana
- Sashkin, M. (2004). *Visionary Leadership*. Sage Publications.
- Schaufeli, W. B. (2021). *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*. Psychology Press.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture And Leadership (5th Ed.)*. John Wiley & Sons
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- SipLaw Firm. (2023, October 26). *Pentingnya Motivasi Semangat Kerja Pada Perusahaan*. [Blog post]. <https://siplawfirm.co.id/pentingnya-motivasi-semangat-kerja-pada-perusahaan/>
- Siregar, SH., Tanjung NB., Sabrina R. 2024. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*, (Online), (<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>. Maret 2024). *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Volume 7 Nomor 1. e-ISSN 2623-2634. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Soebagio P. (2021, November 23). *Mengenal Kepemimpinan dan Model Kepemimpinan*. *DJKN Kemenkeu RI*. <https://djk.kemenkeu.go.id/artikel/baca/14111/Mengenal-Kepemimpinan-dan-Model-Kepemimpinan.html>
- Somech, A. (2016). *Team Leadership: Understanding And Improving Team Effectiveness*. SAGE Publications.
- Spears, L. C. (2020). *Servant Leadership: 10 Keys Characteristics For A Thriving Organization*. Berret-Koehler Publishers.

- Subitmele ES, 2024. *5 Kebutuhan Maslow Secara Hierarki, Fisiologis Hingga Aktualisasi Diri*. Diperbarui 26 Feb 2024, 13:00 WIB. <https://www.liputan6.com/hot/read/5536418/5-kebutuhan-maslow-secara-hierarki-fisiologis-hingga-aktualisasi-diri?page=2>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Sutrisno, E. (2023). *Leadership In A VUCA World: Adapting To Volatility, Uncertainty, Complexity, And Ambiguity*. Springer.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Torang, S. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal EMBA, 2(3), 1218–1228.
- Ulya, NN., Sumastuti E., Kurniawan B. 2023. *Analisis Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: PT. KIN YIP Bags And Hats Indonesia)*, (Online), (<https://doi.org/10.51903/dinamika.v3i2.410>). *Dinamika Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*. Volume 3 Nomor 2. Universitas PGRI Semarang.
- Vinney C. 2024. *Model Kontingensi Fiedler: Mencocokkan Gaya Kepemimpinan Dengan Situasi. Karena Tidak Selalu Ada Satu Cara Yang Benar Untuk Memimpin*, (Online), (<https://verywellmind.com>. diterbitkan 31 Juli 2024).
- Wahyuni, E. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)*, (Online), (<https://doi.org/10.21831/nominal.v4i1.6890>). *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*. Volume 4 Nomor 1. ISSN Elektronik: 2502-5430. ISSN Cetak: 2303-2065. Alumni Jurusan Pendidikan
- Whitmore, J. (2009). *Coaching For Performance: Growing Human Potential And Purpose: The Principles And Practice Of Coaching And Leadership (4th Ed.)*. Nicholas Brealey Publishing.
- Wijaya, T. K., & Rusdi, R. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara]. <http://repository.uinsu.ac.id/14104/>

Winarsih, A., & Setyaningsih. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <https://eprints.ums.ac.id/94952/>

Wulandari.T., 2022. *Apa Itu Konsep Diri yang Positif? Begini Kiat Mengembangkannya dari Unair*. (Online)(<https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-6342403/apa-itu-konsep-diri-yang-positif-begini-kiat-mengembangkannya-dari-unair>. Rabu, 12 Okt 2022 10:30 WIB)

Yukl, G. (2021). *Leadership In Organizations* (10th Ed.). *Pearson Education*

## LAMPIRAN

### 1. *Company Profile* PT. Berkah Bersama Gemilang

COMPANY PROFILE

#### LATAR BELAKANG

PT. Berkah Bersama Gemilang merupakan Perusahaan yang bergerak dalam bidang Pastry & Bakery. Resmi menjadi sebuah PT pada tahun 2018 yang dimulai dari industri rumahan pada tahun 2013 dengan nama usaha Chocolicious Indonesia. Perusahaan ini merupakan Perusahaan lokal yang berdomisili di Jl. Ap. Pettarani No. 10 D, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia.



#### CHOCOLICIOUS INDONESIA

Berangkat dari kecintaan Pendiri PT. Berkah Bersama Gemilang terhadap dunia Pastry & Bakery, dirintislah **Chocolicious Indonesia** di Kota Makassar pada tahun 2013. Mengusung tagline *precious thing for precious moment*, Chocolicious menghadirkan beragam varian cake, cookies, brownies, serta pastry & bakery berkonsep modern yang dicintai oleh berbagai kalangan, karena menyajikan produk gift berkualitas tinggi sebagai wujud cinta yang nyata, bukan sekadar kata.

#### THE BOLU RAMPAH

Terinspirasi dari kudapan khas daerah Bugis-Makassar dan upaya melestarikan penganan warisan nenek moyang, PT. Berkah Bersama Gemilang merilis **The Bolu Rambah** pada tahun 2019. Mengangkat slogan *Bring Back Your Memory*, berbagai produk kue bolu dan kudapan tradisional yang dikemas lebih modern ini cepat mendapatkan tempat di hati banyak orang. Besarnya antusiasme tersebut membuat The Bolu Rambah telah memiliki 13 outlet yang tersebar di Kota Makassar, Kabupaten Gowa, Kabupaten Maros, Kabupaten Pangkep, Kabupaten Barru, hingga Kota Parepare sampai saat ini. The Bolu Rambah banyak digemari kaum kolonial hingga milenial, sehingga menjadikannya merek lokal kue khas *tempoe doeloe* nomor 1 di Provinsi Sulawesi Selatan.

#### SWEET PUDDING

Berawal dari mimpi besar untuk memiliki outlet puding pertama dan membuka lapangan kerja sebanyak-banyaknya di Kota Makassar, **Sweet Pudding** hadir di tahun 2022. *Good Feeling With Sweet Pudding* menjadi tagline yang diusung Sweet Pudding untuk menjadi camilan yang memeperbagus mood, juga menjadi santapan ringan yang sweet untuk keluarga. Sweet Pudding dijuluki "Surga Pudding" karena memiliki banyak varian puding segar dan nikmat, mulai dari Whole Pudding, Kolam Pudding, Personal Cup Pudding, Pudding Box, sampai Dessert & Salad. Hal tersebut membuat Sweet Pudding berhasil menjadi toko puding terbaik di Kota Makassar.

## **BOLU SUSU MALINO**

Terinspirasi dari keindahan kota bunga Malino, PT Berkah Bersama Gemilang kembali menunjukkan taringnya dalam dunia bisnis, dengan meluncurkan sebuah brand baru bernama **Bolu Susu Malino**. Menggunakan salah satu ciri khas dari kota tersebut, Bolu Susu Malino membuat berbagai macam menu dengan beragam pilihan rasa yang mampu membuat kebahagiaan menjadi lebih hidup, seperti taglinenya “*Bring Happiness Comes Alive*”. Bolu Susu Malino diharapkan mampu menjadi teman yang tepat untuk liburan, sekaligus dalam menciptakan momen manis saat liburan bersama orang-orang yang tersayang, serta menjadi buah tangan yang berbeda dari Malino.

## **BOLU SUSU BIRA**

Sudah lama Kabupaten Bulukumba terkenal dengan berbagai wisata budaya dan alamnya. *Bumi Panrita Lopi* dianugerahi banyak pantai berpasir putih dan berlaut jernih, di mana Pantai Tanjung Bira hadir sebagai primadonanya. Itulah yang menginspirasi kehadiran **Bolu Susu Bira** untuk menjadi merek lokal yang memajukan pariwisata Kabupaten Bulukumba, khususnya Pantai Tanjung Bira sebagai *signature* objek wisata alam yang menjadi magnet wisatawan. Bertujuan mengangkat pariwisata Kabupaten Bulukumba terutama Bira, menjadi alasan kuat *brand* kelima **PT. Berkah Bersama Gemilang** ini dinamakan Bolu Susu Bira. Hal tersebut sejalan dengan *tagline* **The Signature Taste From Bulukumba** yang menjadi identitas kami sebagai oleh-oleh baru khas atau kudapan yang hanya bisa didapatkan di Bulukumba. Berlokasi di Jl. Sam Ratulangi

## **KUE TAMPAH**

Menilik masyarakat Bugis-Makassar yang memiliki kebiasaan “*Tudang Sipulung*” dan suka berkumpul bersama, di bulan Maret 2024 **PT. Berkah Bersama Gemilang** tergerak melahirkan *brand* **Kue Tampah** untuk memeriahkan suasana berkumpul, yang disesuaikan dengan kebutuhan acara-acara di masa modern. Mengingat banyaknya perbedaan selera dari setiap orang yang berkumpul, Kue Tampah mengkreasikan lebih dari 40 varian kue bercita rasa asin dan manis, untuk memenuhi beragam kebutuhan selera tersebut. Kami menghadirkan dua outlet sekaligus di dua titik sentral Makassar: Jl. Dr. Ratulangi No. 82 B dan Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 12, dengan tujuan agar manfaatnya bisa menjangkau masyarakat kota Makassar secara meluas dan dalam skala yang lebih besar.

Kue Tampah adalah toko kue spesialis semua acara baik arisan, rapat kantor, pengajian, maupun acara lainnya. Kami hadir dengan *tagline* **Suguhan Cinta untuk Setiap Acara**, yang mencerminkan komitmen untuk menyediakan kue-kue berkualitas tinggi dan nikmat dengan sentuhan personal yang istimewa. Kue Tampah menawarkan berbagai macam Kue Basah, Kue Hantaran, *Snack Box*, dan Jajanan Pasar berkualitas tinggi dan halal, yang diolah dengan tangan-tangan terampil dan berpengalaman. Selain itu, kami memiliki *brand value* **bisa dipesan dadakan** untuk menjawab keresahan warga kota Makassar yang *plan* acaranya terpaksa berubah, atau karena banyaknya tamu undangan tambahan. Kue Tampah menunjukkan keseriusan menjadi penyedia suguhan ringan nomor 1 di hati Teman Tampah, *customer* setia kami.

## **MANUFACTURING**

Dalam menunjang beberapa brand yang ada, tentunya didukung oleh sumber daya dari pusat produksi (Manufacturing). Sebagai salah satu Perusahaan Manufaktur Pastry & Bakery, menjaga kualitas produk terstandar menjadi tugas pokok. Adapun tujuan utamanya yaitu menjadi Perusahaan Manufaktur dalam bidang Pastry & Bakery untuk wilayah Indonesia Timur.

Memastikan kehalalan sebuah produk adalah salah satu hal yang sangat diperhatikan. Sebagai salah satu Perusahaan yang telah mengantongi Label Halal, seluruh produk yang disediakan telah melewati uji kehalalan produk sehingga sejak tahun 2016 telah berhasil mengantongi sertifikat halal dari Lembaga Halal yang kemudian disebut sebagai produk halal, aman dan higienis.

Setiap hari merupakan hari untuk belajar menjadi semakin baik dan lebih baik untuk memberikan produk yang terbaik kepada para customer yang kami cintai. Kami percaya sesuatu yang dibuat dengan hati akan sampai ke hati.

## 2. Pengantar Kuesioner (*Human Capital Manager* PT. Berkah Bersama Gemilang)

### Tanya Jawab Human Capital Manager PT. Berkah Bersama Gemilang

Salam sehat dan bahagia Bapak/Ibu, Saya Musdalifa, Mahasiswi S2-Manajemen dari Universitas Fajar Makassar. Saat ini Saya sedang melakukan penelitian tentang **Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Berkah Bersama Gemilang**. Terima kasih Bapak/Ibu sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini.

Wawancara ini bertujuan untuk memahami lebih jauh tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan sangat berharga untuk penelitian Saya.

Saya menjamin dengan sungguh-sungguh bahwa semua informasi yang Bapak/Ibu sampaikan akan Saya jaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk analisis dalam penelitian Saya ini. Saya juga meminta izin untuk merekam percakapan ini agar Saya bisa lebih fokus pada diskusi dan analisis data nantinya.

Wawancara ini mempunyai lima poin inti dengan total keseluruhan dua puluh lima pertanyaan, dan dilengkapi dengan informasi responden melalui Google Form (link: <https://bit.ly/wwcrHRDBBG>).

#### Informasi Responden

Nama/Inisial	: Syamsuriani
Tempat/Tanggal Lahir	: 25 tahun - 35 tahun
Jenis Kelamin	: Perempuan
Jabatan/Posisi	: Human Capital Manager
Lama Menjabat	: 7 th
Jumlah Atasan/Bawahan	: 1 orang/< 10 orang
Pendidikan Terakhir	: S1

#### PERTANYAAN-JAWABAN

##### a. Gaya Kepemimpinan

1. Apa jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Berkah Bersama Gemilang?  
Jawab : Gabungan, secara keseluruhan gaya kepemimpinan digunakan tergantung kondisi, situasi, people yang dimiliki oleh setiap Leader
2. Apakah ada variasi gaya kepemimpinan antara divisi tertentu?  
Jawab : Tentu ada, setiap manusia memiliki gaya kepemimpinan berbeda-beda.
3. Bagaimana gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi hubungan antar manajer dan karyawan?  
Jawab : Gaya kepemimpinan sedikit banyaknya mempengaruhi motivasi, lingkungan kerja, kerjasama/kolaborasi antar tim, maupun antar tim dengan manager. Bagaimana leadership dapat memberikan pengaruh kepada tiap people, atau pengaruh ke departement, dan secara keseluruhan kepada perusahaan. Gaya kepemimpinan

tersebut juga dapat menjadi faktor tercapainya goal perusahaan, goal departemen, dan goal individu.

4. Apakah gaya kepemimpinan yang ada efektif untuk mendorong produktivitas karyawan?

Jawab : Ya, dengan adanya gaya kepemimpinan mampu mendorong lahirnya keputusan atau solusi dari problem yang terjadi sehingga akan efektif untuk menemukan langkah yang tepat menuju pada penyelesaian sebuah masalah, baik terkait masalah operational maupun terkait masalah sumber daya.

5. Apakah Anda pernah melihat konflik atau ketidakselarasan karena perbedaan gaya kepemimpinan?

Jawab : Ya, sangat lumrah terjadi. Setiap orang memiliki inputnya masing-masing, memiliki jiwa leader masing-masing, namun bagaimana bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda tapi tetap menuju pada goal yang sama.

6. Apa saja tantangan terbesar bagi perusahaan dalam mengelola karyawan?

Jawab : Pengelolaan karyawan dipengaruhi 2 faktor, leadership dan management. Seorang leader yang mampu menjalankan fungsi leadership yang baik, tentu akan menciptakan lingkungan kerja, semangat kerja, hingga produktivitas yang diharapkan. Terkait managemen, bagaimana pengelolaan job/pekerjaan dan pengelolaan lainnya terkait tim/karyawan, karena sebagai seorang leader bukan lagi hanya memikirkan dirinya melainkan bagaimana bisa growth bersama tim. Dan tantangan masa sekarang adalah bagaimana leader dapat menyatukan fungsi leadership dan fungsi managementnya.

#### **b. Budaya Organisasi**

1. Bagaimana Anda mendeskripsikan budaya organisasi di PT. Berkah Bersama Gemilang?

Jawab : Kolaboratif, inovasi, fleksible, pelayanan, kualitas, terus belajar, kekeluargaan, religius

2. Inisiatif khusus apa yang dilakukan perusahaan untuk memperkuat budaya organisasi?

Jawab : Membuat program-program yang berkaitan dengan budaya organisasi

3. Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi hubungan kerja antar karyawan dan antar karyawan dengan atasan?

Jawab : Dengan budaya organisasi, mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik/sehat, sehingga pencapaian/goal dapat dicapai.

4. Apakah ada atau pernah ada resistensi dari karyawan terhadap elemen budaya organisasi tertentu? jika ada, bagaimana penanganannya?

Jawab : Ada, penanganannya dengan secara demokratis/terbuka, mendengarkan tanggapan, dan memberi penjelasan kenapa ini menjadi budaya organisasi.

5. seberapa besar perhatian Perusahaan dalam menyesuaikan budaya organisasi dengan perubahan lingkungan kerja?

Jawab : Sangat besar, karena sebuah culture akan membentuk jalannya roda organisasi. Marwah sebuah organisasi terletak pada culture yang dibangun/dibentuk

#### **c. Kinerja Karyawan**

1. Apa indikator utama yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan?

Jawab : Pengukuran dari melihat performa absensi, KPI, assesment

2. Apakah Perusahaan pernah mengalami tren menurunnya kinerja karyawan? jika ya, faktor apa saja yang menyebabkannya?

Jawab : Ya, karena faktor demotivasi

3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan?

Jawab : Membangun motivasi, komunikasi efektif, pemberdayaan, pengembangan, penyelesaian konflik, pemberian keputusan,

4. Apakah budaya organisasi memiliki peran langsung dalam memotivasi karyawan untuk mencapai target?

Jawab : Ya

#### **d. Motivasi Kerja**

1. Faktor apa saja yang menurut Perusahaan paling mempengaruhi motivasi kerja karyawan?

Jawab : Lingkungan kerja, kepemimpinan, *work life balance*, kompensasi & benefit

2. Apa program khusus yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dan bagaimana efektivitasnya?

Jawab : Pelatihan, *reward*, *team building*

3. Bagaimana Perusahaan menangani karyawan yang kehilangan motivasi kerja?

Jawab : Program *coaching* mentoring

4. Apakah kepemimpinan dan budaya organisasi dianggap sebagai faktor utama dalam membangun motivasi kerja?

Jawab : Ya

#### **e. Umum/Fenomena Faktual**

1. Permasalahan apakah yang sering ditemukan terkait kepemimpinan di PT. Berkah Bersama Gemilang?

Jawab : Komunikasi

2. Permasalahan apakah yang sering ditemukan terkait budaya organisasi di PT. Berkah Bersama Gemilang?

Jawab : Kolaborasi

3. Permasalahan apakah yang sering ditemukan terkait motivasi kerja di PT. Berkah Bersama Gemilang?

Jawab : Kepemimpinan, kompensasi & benefit

4. Permasalahan apakah yang sering ditemukan terkait kinerja karyawan di PT. Berkah Bersama Gemilang?

Jawab : Komunikasi Internal yang Kurang Efektif

5. Perubahan besar apa yang terjadi dalam lingkungan kerja perusahaan belakangan ini yang berdampak pada motivasi atau kinerja karyawan?

Jawab : Pengembangan dan pelatihan

6. Apakah terjadi perubahan kerja di lingkungan perusahaan PT. Berkah Bersama Gemilang jika terjadi pergantian pimpinan?

Jawab : Sejauh ini tidak signifikan karena penggantian pimpinan tidak begitu massif

### 3. Pengantar Kuesioner

Salam sehat dan bahagia Bapak/Ibu, Saya Musdalifa, Mahasiswi S2-Manajemen dari Universitas Fajar Makassar. Saat ini Saya sedang melakukan penelitian tentang **Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Berkah Bersama Gemilang**. Terima kasih Bapak/Ibu sudah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Wawancara melalui kuesioner ini bertujuan untuk memahami lebih jauh tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan sangat berharga untuk penelitian Saya.

Saya menjamin dengan sungguh-sungguh bahwa semua informasi yang Bapak/Ibu sampaikan akan Saya jaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk analisis dalam penelitian Saya ini.

Selain informasi diri responden, kuesioner ini mempunyai empat poin inti (Skala Likert 5 poin) dengan total keseluruhan dua puluh lima pertanyaan dalam skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju), melalui Google Form: <https://bit.ly/penelitianBBG>

#### Informasi Responden

Nama/Inisial	:
Usia	:
Jenis Kelamin	:
Divisi/Departemen	:
Lama Bekerja	:
Status Karyawan	:
Pendidikan Terakhir	:
Total Pengalaman Kerja	:

#### 4. Daftar Pernyataan Skala Likert

No.	Kata Kunci	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
			5	4	3	2	1
<b>Gaya Kepemimpinan (X1)</b>							
<b>Perhatian (<i>Attention</i>) &amp; Komunikasi (<i>Communication</i>)</b>							
1		Pimpinan selalu berkomunikasi baik, memperhatikan karyawan, memotivasi mencapai tujuan, dan memberikan kepercayaan serta kebebasan berkembang kepada para karyawan					
<b>Kepercayaan (<i>Trust</i>)</b>							
2		Pimpinan selalu memberikan jam kerja dan jam istirahat yang cukup, serta memberikan waktu cuti setiap tahun					
3		Perusahaan selalu memberikan hukuman jika karyawan melakukan kesalahan, lengkap dengan bukti dan data.					
<b>Rasa Hormat (<i>Respect</i>)</b>							
4		Pimpinan selalu memberikan pekerjaan yang menantang, memperhatikan kemampuan dan keahlian karyawan serta menunjukkan hal-hal yang menarik minat karyawan serta memberikan nasehat/masukan tentang kinerja karyawan					
<b>Resiko (<i>Risk</i>)</b>							
5		Pimpinan selalu mengikutsertakan karyawan dalam memberikan pendapat dan pengambilan Keputusan serta memberikan tugas sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan					
<b>Pengaruh (<i>Influence</i>)</b>							
6		Pimpinan selalu memberikan perintah/pekerjaan pada bawahan dan mengawasi dalam bekerja					
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>							
<b>Keterlibatan (<i>Involvement</i>)</b>							
7		Pimpinan selalu menjaga hubungan baik dengan karyawan dan melakukan sesuatu yang membuat karyawan menjadi senang bekerja serta menanggapi dan memberikan masukan terhadap keluhan karyawan					
<b>Konsistensi (<i>Consistency</i>)</b>							
8		Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya					
<b>Kemampuan Beradaptasi (<i>Adaptability</i>)</b>							
9		Saya lebih senang bekerja sama tim daripada bekerja sendiri dan karyawan saling membantu dalam kesulitan.					
<b>Misi (<i>Mission</i>)</b>							
10		Saya mengetahui dengan baik semua peraturan perusahaan dan Saya tidak pernah melanggar peraturan perusahaan yang sudah ditetapkan					

<b>Birokrasi (Bureucracy)</b>					
11	Semua karyawan loyal terhadap perusahaan, termotivasi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan senang memakai baju seragam kerja yang diberikan perusahaan				
<b>Inovatif (Innovative)</b>					
12	Saran dan kritik yang diberikan pimpinan membuat Saya lebih maju dan bersemangat				
<b>Suportif (Supportive)</b>					
13	Bila Saya melakukan kesalahan, maka Saya berani menanggung resikonya				
14	Pimpinan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada karyawan dan memperhatikan hasil kerja karyawan				
<b>Motivasi Kerja (Y)</b>					
<b>Internal (Instrinsik)</b>					
15	Saya puas dengan gaji yang Saya peroleh dan gaji yang diterima selalu tepat waktu setiap bulannya sesuai dengan hasil yang Saya berikan ke perusahaan				
16	Pendapat Saya selalu dihargai dan diterima serta diapresiasi oleh perusahaan				
17	Jenjang karir di perusahaan jelas, jika Saya bekerja baik maka Saya akan naik jabatan				
<b>Eksternal (Ekstrinsik)</b>					
18	Perusahaan selalu memberikan penghargaan dan hadiah bagi karyawan yang terbaik dan berprestasi				
19	Saya tidak punya musuh di Perusahaan				
20	Motivasi yang diberikan oleh pimpinan membuat Saya lebih disiplin dan lebih bersemangat dalam bekerja dan Saya selalu merasa aman bekerja di perusahaan				
<b>Kinerja Karyawan (Z)</b>					
21	Saya tidak pernah datang terlambat, dan Saya selalu berhasil menyelesaikan pekerjaan lebih banyak				
22	Saya selalu melakukan tugas dengan penuh semangat, bertanggung jawab dan rasa bahagia				
23	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu habis dan Saya berkontribusi banyak dalam pencapaian target				
24	Saya bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi atasan				
25	Saya bangga bekerja di PT. Berkah Bersama Gemilang				

## 5. Jawaban Responden

Q. Z	Usia	Jemis Kelamin	Ms kerja	Stat Kary	Pendidikan	X 1. 1	X 1. 2	X 1. 3	X 1. 4	X 1. 5	X 1. 6	X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 2. 5	X 2. 6	X 2. 7	X 2. 8	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5	Y. 6	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	
1	<25	P	<3	Ttp	S1	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
2	25-35	P	<4	Ttp	D3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	36-45	L	>5	Ttp	SMP	5	5	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
4	25-35	L	<3	Ttp	S1	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4
5	<25	P	<2	F.La nce	S1	4	1	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
6	<25	P	<1	Teta p	S1	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	5	5
7	25-35	P	>5	Ttp	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
8	25-35	P	<4	Ttp	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	25-35	P	>5	Tdk ttp	SMA	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	3	5
10	<25	P	<3	Ttp	S1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4
11	<25	P	<4	Ttp	SM A	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
12	25-35	L	<3	Ttp	SMK	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5

13	<25	P	<2	Tdk	S1	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	
14	25-35	L	<3	Tip	SM A	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	3	4	2	5	3	4	5	4	5	5	
15	<25	P	<2	Tip	SM A	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
16	<25	P	<4	Tip	D3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	
17	<25	P	<2	F.L arnc	S1	4	4	2	3	5	4	4	3	3	5	3	5	3	4	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5
18	<25	P	<2	Tip	SM A	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5
19	25-35	P	>5	Tip	S1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5
20	36-45	P	>5	Tip	SM K	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	
21	<25	P	<3	Tip	SM A	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	<25	P	<2	Tip	SM K	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	2	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
23	<25	L	<1	Tip	SM K	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	
24	<25	L	<2	Tip	SM A	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
25	<25	P	<3	Tip	SM A	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	
26	<25	P	<2	Tdk ttp	S1	2	1	5	5	1	1	1	3	1	4	1	1	4	1	1	2	2	3	4	1	4	4	5	5	1	
27	36-45	P	<4	Tip	SM A	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	
28	25-35	P	<5	Bl m	SM K	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	25-35	P	>5	Tip	S1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	

30	<25	P	<3	Tip	SM A	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5
31	<25	L	<1	Tip	S1	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
32	46- 55	L	<4	Tip	D3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
33	25- 35	P	<5	Tip	S1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
34	25- 35	L	<1	Tip	S1	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5
35	<25	L	<2	Tip	SM A	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
36	<25	P	<3	Tip	SM K	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	<25	L	<5	Tip	SM A	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5
38	25- 35	P	<3	Tip	S1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5
39	25- 35	P	<3	Tip	S1	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5
40	<25	P	<3	F.L anc	SM A	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
41	<25	P	<2	Tip	SM K	4	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
42	<25	P	<1	Tip	SM A	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
43	<25	P	<2	Tip	S1	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4
44	<25	P	<1	Tip	S1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
45	36-45	P	>5	Tip	SMA	5	5	5	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5

46	<25	P	<2	Tip	SMK	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	
47	<25	P	<1	FLanc	SMK	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	
48	<25	P	<2	Tip	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
49	36-45	P	>5	Tip	S1	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	
50	25-35	P	<3	Tip	S1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
51	<25	P	<1	Tip	S1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
52	<25	P	>5	Tip	SMA	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	
53	<25	L	<2	Tip	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	
54	<25	P	<1	Tip	S1	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	
55	25-35	P	>5	Tip	S1	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
56	25-35	P	<4	Tip	S1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	
57	<25	P	<2	Tip	S1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
58	<25	P	<1	Tdk tip	SMA	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
59	25-35	P	<3	Blim pst	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
60	<25	L	<1	FLance	SMK	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4
61	25-35	P	<1	Tip	D3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

62	<25	P	<1	Tip p	SM K	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
63	<25	P	<4	F.L anc	SM P	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5
64	<25	P	<5	Tip	SM A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
65	<25	P	<1	Tip	SM A	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
66	<25	P	<4	F.L anc	SM K	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	<25	P	<1	Tip	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	<25	P	<1	Tip	SM K	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5
69	25- 35	P	>5	Tdk tip	S1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	<25	P	<4	Tip	SM A	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	2	5	4	5	5
71	<25	P	<3	Blm pst	SM A	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	5	4	3	4	4	4	5
72	25- 35	P	<5	Tip	D 3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4
73	25- 35	P	<5	Tip	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
74	<25	P	<4	Tip	SM A	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
75	36- 45	P	>5	Tip	SM P	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	<25	P	<1	Tip	SMK	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	
77	<25	P	<2	Tip	S1	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	2	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	



95	<25	P	<1	Tdk ttp	SM K	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4		
96	<25	P	<1	Ttp	SM A	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5		
97	25-35	L	<3	FL anc	SM K	3	2	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	5	4	5	4	5	5		
98	<25	L	<3	Tdk ttp	S1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5		
99	<25	P	<1	Ttp	SM A	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
100	25-35	P	<1	Ttp	SM K	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
101	<25	P	<3	Ttp	SM K	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5
102	<25	P	<1	Ttp	SM A	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
103	25-35	P	<2	Tdk	S1	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
104	<25	P	<1	Ttp	SM K	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	
105	<25	P	<1	FL anc	S1	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	4	3	2	5	5	3	3	3	4	5		
106	<25	P	<1	Ttp	SM A	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
107	<25	P	<1	Ttp	SM K	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
108	<25	L	<2	Ttp	SM A	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	
109	<25	P	<1	Ttp	SM K	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
110	<25	P	<1	Ttp	S1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
111	<25	P	<2	Ttp	SMK	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	

112	25-35	P	<2	Tip	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	
113	<25	L	<1	Tip	SM A	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	
114	25-35	P	<3	Tip	S1	4	4	2	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	
115	25-35	P	<2	Tdk tpp	S1	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	
116	<25	P	<3	Tip	SM A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	
117	25-35	P	<2	Tip	S1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	
118	25-35	P	<2	Tip	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4