Department of Digital Business
Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 28361-28368
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Tinjauan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. ABC

Heri Kusnawan[1], Ali Rahman[2], Bukhari Muslim[3]
[1-3]Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kalpataru
[*1]herikusnawan079@gmail.com , [2]alirahmanjkt@gmail.com , [3]bukharimuslim067@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT ABC. Latar belakang penelitian didasarkan pada adanya penurunan capaian kinerja serta persoalan komunikasi, kedisiplinan, pelayanan, dan konsistensi penerapan budaya kerja pada Divisi Gudang. Penelitian bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial, budaya organisasi secara parsial, serta pengaruh keduanya secara simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi sekaligus sampel berjumlah 73 karyawan Divisi Gudang yang ditetapkan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh instrumen valid dan reliabel serta model memenuhi asumsi normalitas dan tidak mengalami multikolinearitas maupun heteroskedastisitas. Secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian pula budaya organisasi. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi sebesar 78,4%, sedangkan 21,6% variasi kinerja dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, tegas, dan memotivasi, disertai penguatan budaya kerja yang konsisten. Implikasi penelitian diarahkan pada perbaikan arahan kerja, koordinasi, evaluasi, dan internalisasi nilai organisasi agar peningkatan kinerja karyawan dapat berlangsung secara lebih terarah dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Karyawan Kepemimpinan, Kinerja, PT ABC.*

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan modal, teknologi, dan sistem operasional, tetapi juga membutuhkan karyawan yang mampu menjalankan pekerjaan secara efektif, bertanggung jawab, dan konsisten. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting karena menunjukkan kemampuan organisasi mengubah sumber daya yang dimiliki menjadi hasil kerja. Oleh karena itu, pengelolaan manusia perlu diarahkan tidak hanya pada pencapaian target, tetapi juga pada pembentukan kondisi kerja yang mampu mendorong perilaku produktif.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan mempunyai posisi penting karena pemimpin berhubungan langsung dengan proses pengarahan, pengambilan keputusan, komunikasi, pemberian motivasi, dan pengendalian pekerjaan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya menggambarkan pola perilaku yang digunakan pemimpin ketika memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Literatur menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan merupakan topik yang terus berkembang, dengan hasil penelitian yang tidak selalu seragam pada setiap konteks organisasi [1]. Dengan demikian, efektivitas gaya kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari karakteristik pekerjaan, bawahan, struktur organisasi, dan kondisi operasional tempat kepemimpinan tersebut diterapkan.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dipahami sebagai pola perilaku dan strategi yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai [15]. Indikator yang digunakan meliputi kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi. Pemilihan indikator tersebut relevan dengan kebutuhan organisasi karena kepemimpinan dalam kegiatan operasional tidak hanya berkaitan dengan kewenangan, tetapi juga kemampuan mengarahkan dan membangun hubungan kerja yang efektif [1].

Selain kepemimpinan, budaya organisasi menjadi faktor internal yang dapat membentuk pola perilaku karyawan. Budaya organisasi tercermin melalui nilai, norma, keyakinan, sikap, kebiasaan, serta pola interaksi yang

berkembang dan dipertahankan oleh anggota organisasi [14]. Budaya yang kuat dapat menjadi pedoman perilaku sekaligus mekanisme koordinasi dalam menjalankan pekerjaan. Dalam organisasi yang memiliki aktivitas operasional dengan tingkat koordinasi tinggi, budaya kerja yang tidak konsisten berpotensi menimbulkan perbedaan cara bekerja, lemahnya kepatuhan terhadap aturan, dan kurangnya kesamaan orientasi dalam mencapai target.

Budaya organisasi tidak hanya dipandang sebagai seperangkat aturan formal, tetapi juga sebagai sistem nilai dan kebiasaan yang membentuk cara anggota organisasi berinteraksi dan menyelesaikan pekerjaan. Dalam sumber penelitian, budaya organisasi dikaitkan dengan terciptanya iklim kerja, harmonisasi antaranggota, tercapainya kinerja organisasi, serta terjalinnya hubungan personal antarpegawai. Perspektif tersebut sejalan dengan pemahaman bahwa budaya organisasi dapat membentuk identitas organisasi sekaligus memengaruhi perilaku anggota dalam menjalankan aktivitas sehari-hari [2].

Kinerja karyawan merupakan konsekuensi yang dapat diamati dari kemampuan individu dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya [11]. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga kualitas, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif [12]. Dengan demikian, kinerja menjadi ukuran yang lebih komprehensif untuk melihat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Ketika karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, bekerja sama dengan rekan, bertanggung jawab terhadap hasil, dan menunjukkan inisiatif, maka kontribusinya terhadap organisasi menjadi semakin besar.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan dioperasionalkan melalui lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Kelima indikator tersebut memberikan gambaran mengenai hasil dan perilaku kerja karyawan secara bersamaan. Penggunaan indikator tersebut juga sesuai dengan karakter pekerjaan operasional yang membutuhkan ketepatan hasil, kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan, tanggung jawab terhadap tugas, koordinasi dengan anggota lain, serta kemampuan mengambil tindakan tanpa selalu menunggu instruksi atasan.

Fenomena penelitian terlihat pada kondisi PT ABC yang bergerak sebagai ritel resmi produk otomotif, chemical, cat, homecare, serta sejumlah produk impor. Aktivitas perusahaan mencakup penjualan dan distribusi sehingga kinerja karyawan memiliki keterkaitan dengan pelayanan, pengelolaan persediaan, koordinasi, dan kegiatan pemasaran [13]. Dalam beberapa periode, perusahaan menghadapi persoalan berupa penurunan kedisiplinan, keterlambatan pelayanan, serta komunikasi antara atasan dan bawahan yang belum optimal. Data operasional juga menunjukkan adanya penurunan capaian output dari tahun 2024 ke 2025. Data sumber mencatat total capaian sebesar 485.209 pada 2024 dan 306.563 pada 2025.

Permasalahan tersebut menjadi semakin relevan karena penerapan budaya organisasi di PT ABC sebenarnya telah dilakukan melalui doa bersama, briefing mingguan, dan pelatihan internal. Namun, penerapannya belum sepenuhnya konsisten pada seluruh bagian dan tim. Arahan serta evaluasi pimpinan juga belum selalu dipersepsikan sebagai komunikasi yang membangun. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik organisasi yang secara formal telah dirancang dengan internalisasi nilai dan perilaku yang terjadi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Penelitian terdahulu memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada sejumlah konteks berhubungan dengan kinerja. Wulandari et al. menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik [3]. Marrapa dan Karlina juga menemukan pengaruh signifikan kedua variabel pada perusahaan jasa parkir [4], sedangkan Fitriani dan Suprapti menemukan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pada firma jasa [5]. Hasil tersebut memperlihatkan pola hubungan yang relatif konsisten, tetapi konteks organisasi dapat memengaruhi kekuatan hubungan tersebut.

Pada sisi lain, terdapat temuan yang menunjukkan adanya inkonsistensi. Antoni et al. menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Novotel Samator Surabaya, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan [6]. Siregar et al. juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja ketika motivasi ditempatkan sebagai variabel intervening [7]. Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kinerja tidak selalu bersifat linear pada semua organisasi.

Research gap penelitian ini terletak pada konteks spesifik perusahaan ritel dan Divisi Gudang PT ABC dengan karakter pekerjaan operasional yang membutuhkan koordinasi, ketepatan, disiplin, dan komunikasi langsung. Penelitian terdahulu banyak dilakukan pada instansi pemerintah, hotel, perusahaan jasa, dan organisasi dengan karakter pekerjaan yang berbeda. Sumber penelitian juga menunjukkan bahwa penelitian pada PT Bisma Narendra dilakukan pada perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian ini berfokus pada unit kerja gudang dengan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

karakteristik operasional yang lebih spesifik. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kebaruan kontekstual melalui pengujian kedua variabel secara bersamaan pada lingkungan kerja operasional PT ABC.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta apakah kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT ABC. Pertanyaan tersebut sekaligus menjadi dasar pengujian tiga hipotesis penelitian, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial, pengaruh budaya organisasi secara parsial, dan pengaruh keduanya secara simultan terhadap kinerja karyawan. Rumusan penelitian tersebut sesuai dengan tujuan penelitian dalam sumber yang secara eksplisit menguji ketiga hubungan tersebut.

2. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Variabel independen terdiri atas gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Pengukuran seluruh variabel dilakukan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert. Penelitian dilaksanakan pada PT ABC, khususnya Divisi Gudang, pada tahun 2026.

Populasi penelitian terdiri atas 73 karyawan Divisi Gudang PT ABC, dengan komposisi 53 karyawan laki-laki dan 20 karyawan perempuan. Karena jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh 73 anggota populasi dijadikan sampel. Seluruh kuesioner yang didistribusikan berhasil dikembalikan sehingga tingkat respons mencapai 100%.

Instrumen penelitian mengoperasionalkan gaya kepemimpinan melalui kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi. Budaya organisasi diukur melalui terciptanya iklim kerja, harmonisasi antaranggota organisasi, tercapainya kinerja organisasi, dan terjalinnya hubungan antarpegawai. Sementara itu, kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Seluruh indikator menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan Divisi Gudang PT ABC, sedangkan data sekunder digunakan sebagai data pendukung penelitian. Kuesioner menggunakan pernyataan tertutup dengan lima pilihan jawaban. Sebelum digunakan dalam analisis utama, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas menggunakan perbandingan nilai r hitung dengan r tabel, sedangkan reliabilitas menggunakan Cronbach’s Alpha.

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui analisis deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = a + b1X1 + b2X2$, dengan Y sebagai kinerja karyawan, X1 sebagai gaya kepemimpinan, dan X2 sebagai budaya organisasi. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan, sedangkan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan model menjelaskan variasi kinerja karyawan [8].

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Hasil Penelitian

PT ABC merupakan perusahaan ritel yang secara historis berkembang dari kegiatan produksi thinner dan industri cat sebelum kemudian memperluas aktivitas usaha pada produk otomotif, chemical, cat, dan homecare. PT ABC secara resmi berdiri pada 7 Januari 2022 sebagai ritel resmi berbagai produk tersebut. Objek penelitian difokuskan pada Divisi Gudang karena unit ini memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran aktivitas operasional, terutama pengelolaan persediaan dan koordinasi distribusi.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa dari 73 karyawan, sebanyak 53 orang atau 72,60% berjenis kelamin laki-laki dan 20 orang atau 27,40% perempuan. Berdasarkan usia, 52 orang atau 71,23% berusia di bawah 25 tahun, sedangkan 21 orang atau 28,77% berusia di atas 25 tahun. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi karyawan laki-laki dan kelompok usia relatif muda.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Laki-laki	53	72,60%
Perempuan	20	27,40%
Total	**73**	**100,00%**
Usia < 25 tahun	52	71,23%

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Usia > 25 tahun	21	28,77%
Total	**73**	**100,00%**

Sumber : data diolah

Data operasional perusahaan menunjukkan adanya penurunan capaian kinerja dari tahun 2024 ke tahun 2025. Total capaian yang tercatat dalam sumber adalah 485.209 pada tahun 2024 dan 306.563 pada tahun 2025. Jika dihitung berdasarkan kedua angka tersebut, terjadi penurunan output sekitar 36,8%. Penurunan tersebut menjadi indikator awal bahwa terdapat persoalan efektivitas kerja yang perlu ditinjau melalui faktor internal organisasi, khususnya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Secara deskriptif, persoalan kinerja tidak hanya terlihat dari penurunan output, tetapi juga dari kedisiplinan kerja, keterlambatan pelayanan, komunikasi atasan dan bawahan, serta kecenderungan sebagian karyawan memandang pekerjaan sebagai rutinitas. Dari sisi kepemimpinan, sumber penelitian menemukan adanya kelemahan dalam penyampaian arahan dan evaluasi. Dari sisi budaya organisasi, kegiatan briefing, doa bersama, dan pelatihan internal telah dilakukan, tetapi implementasinya belum konsisten sehingga nilai organisasi belum sepenuhnya tertanam dalam perilaku kerja.

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada ketiga variabel memenuhi kriteria valid. Pada gaya kepemimpinan, nilai r hitung seluruh item berada pada rentang 0,618-0,816, lebih besar daripada r tabel 0,2303. Pada budaya organisasi, nilai r hitung berada pada rentang 0,708-0,874, sedangkan pada kinerja karyawan berada pada rentang 0,731-0,793. Dengan demikian, seluruh pernyataan dalam instrumen mampu digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang memadai. Nilai Cronbach's Alpha untuk gaya kepemimpinan sebesar 0,844, budaya organisasi sebesar 0,907, dan kinerja karyawan sebesar 0,867. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas 0,60 yang digunakan dalam penelitian, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Hasil ini memperlihatkan bahwa item pertanyaan pada masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai untuk digunakan pada analisis berikutnya.

Pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi memenuhi persyaratan analisis. Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi Monte Carlo sebesar 0,093, lebih besar daripada 0,05, sehingga residual dinyatakan berdistribusi normal. Pada uji multikolinearitas, nilai tolerance untuk kedua variabel sebesar 0,337 dan VIF sebesar 2,964. Nilai tersebut menunjukkan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Uji Glejser juga menghasilkan nilai signifikansi 0,639 untuk gaya kepemimpinan dan 0,913 untuk budaya organisasi, sehingga tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas.

Analisis regresi linear berganda menghasilkan koefisien konstanta sebesar 5,294, koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,505, dan koefisien budaya organisasi sebesar 0,376. Dengan demikian, persamaan regresinya adalah Y = 5,294 + 0,505X1 + 0,376X2. Kedua koefisien bernilai positif dan masing-masing mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05. Secara statistik, peningkatan skor gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi diikuti oleh peningkatan skor kinerja karyawan dalam model penelitian.

Uji t memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai nilai t hitung 4,842, lebih besar daripada t tabel 1,667, dengan signifikansi 0,001. Budaya organisasi memiliki t hitung 4,885, juga lebih besar daripada t tabel 1,667, dengan signifikansi 0,001. Kedua hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama dan kedua diterima.

Uji simultan menghasilkan nilai F hitung sebesar 127,174 dengan signifikansi 0,001, sedangkan F tabel sebesar 3,13. Karena F hitung lebih besar daripada F tabel dan signifikansi lebih kecil daripada 0,05, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Model Summary menunjukkan R Square sebesar 0,784 atau 78,4%, sedangkan 21,6% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Statistik	Sig.	Keputusan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja	t = 4,842	0,001	Diterima
Budaya Organisasi → Kinerja	t = 4,885	0,001	Diterima
Gaya Kepemimpinan + Budaya Organisasi → Kinerja	F = 127,174	0,001	Diterima
Koefisien determinasi	R^2 = 0,784	-	78,4%

Sumber : data diolah

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

3.2 Diskusi

3.2 Pembahasan

Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan bahwa kualitas perilaku pemimpin mempunyai hubungan langsung dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Koefisien regresi sebesar 0,505 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu komponen penting dalam model. Kemampuan pemimpin mengambil keputusan, memberikan motivasi, berkomunikasi, mengarahkan bawahan, dan mengendalikan emosi dapat menciptakan kejelasan kerja sekaligus mengurangi ketidakpastian yang dihadapi karyawan.

Temuan tersebut menjadi penting ketika dikaitkan dengan kondisi PT ABC. Sumber penelitian menunjukkan bahwa persoalan komunikasi antara pimpinan dan bawahan masih menjadi salah satu permasalahan yang diamati. Arahan dan evaluasi yang belum selalu disampaikan secara konstruktif dapat mengurangi efektivitas proses kerja. Oleh sebab itu, hasil positif dan signifikan pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa perbaikan pola komunikasi dan pengarahan berpotensi memperkuat kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Wulandari et al. yang menemukan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Disdikpora Kota Denpasar [3]. Hasil tersebut juga searah dengan Marrapa dan Karlina yang menemukan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Sky Parking Utama [4]. Kesamaan hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang dapat memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan, meskipun karakter organisasi berbeda.

Budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 0,376 menunjukkan bahwa perubahan pada kualitas budaya organisasi diikuti perubahan positif pada kinerja. Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui peran budaya sebagai pedoman perilaku. Ketika nilai kerja, kerja sama, disiplin, komunikasi, dan tanggung jawab diterapkan secara konsisten, karyawan memiliki acuan yang lebih jelas mengenai perilaku yang diharapkan organisasi.

Kondisi tersebut sesuai dengan fenomena PT ABC yang telah memiliki sejumlah aktivitas pembentuk budaya organisasi, seperti briefing mingguan, doa bersama, dan pelatihan internal. Permasalahan utama bukan semata-mata ketiadaan kegiatan budaya, tetapi konsistensi implementasinya. Budaya yang hanya hadir dalam kegiatan formal tetapi belum terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari akan menghasilkan pengaruh yang lebih terbatas. Oleh karena itu, hasil positif budaya organisasi menunjukkan pentingnya mengubah kegiatan budaya menjadi kebiasaan kerja yang konsisten.

Temuan tersebut konsisten dengan Fitriani dan Suprapti yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Firma Bintang Timur [5]. Tanesab dan Lobo juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai [6]. Kesamaan hasil ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan pola interaksi yang berkembang dalam organisasi mempunyai peranan penting dalam membentuk kualitas perilaku kerja.

Namun, hasil penelitian juga perlu ditempatkan dalam konteks temuan yang berbeda. Antoni et al. menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pada Novotel Samator Surabaya, sementara budaya organisasi berpengaruh signifikan [7]. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat mungkin bergantung pada karakteristik organisasi, pekerjaan, dan cara pemimpin menerapkan perilakunya. Dalam konteks PT ABC, pengaruh gaya kepemimpinan yang signifikan dapat berkaitan dengan karakter pekerjaan gudang yang membutuhkan instruksi, koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan operasional secara relatif intensif.

Secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menjelaskan 78,4% variasi kinerja karyawan. Besarnya nilai tersebut menunjukkan bahwa kombinasi kedua variabel memiliki kontribusi substantif dalam menjelaskan kinerja pada objek penelitian. Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya dilakukan melalui perubahan perilaku pemimpin atau hanya melalui penguatan budaya organisasi. Kedua aspek perlu dikembangkan secara terpadu karena pemimpin berperan sebagai salah satu pihak yang menerjemahkan nilai organisasi ke dalam perilaku kerja sehari-hari.

Temuan simultan tersebut sejalan dengan Antoni et al. yang memperoleh R^2 sebesar 67,6% pada Novotel Samator Surabaya [7], serta dengan penelitian Marrapa dan Karlina yang juga menunjukkan pengaruh simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja [4]. Namun, nilai 78,4% pada penelitian PT ABC tidak berarti bahwa kedua variabel merupakan satu-satunya faktor penentu kinerja. Sebesar 21,6% variasi kinerja masih dijelaskan faktor lain yang tidak masuk model. Faktor seperti motivasi, disiplin, kepuasan kerja, kompensasi, dan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

lingkungan kerja dapat menjadi ruang pengembangan penelitian berikutnya, sebagaimana juga disarankan dalam sumber penelitian.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa manajemen PT ABC perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, tegas, dan mampu memberikan motivasi. Pada saat yang sama, perusahaan perlu memperkuat budaya yang mendukung kerja sama, disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme. Evaluasi terhadap penerapan kepemimpinan dan budaya organisasi perlu dilakukan secara berkala agar kebijakan yang dibuat tidak berhenti pada tataran formal, tetapi benar-benar diterapkan dalam aktivitas kerja.

Dengan demikian, jawaban terhadap pertanyaan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan kedua variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan. Temuan tersebut mendukung kerangka konseptual penelitian sekaligus memperlihatkan bahwa permasalahan kinerja di PT ABC perlu ditangani melalui pendekatan organisasi yang terpadu, bukan melalui intervensi terhadap satu faktor saja. Dalam konteks ini, kepemimpinan berperan dalam mengarahkan perilaku, sedangkan budaya organisasi menyediakan nilai dan kebiasaan yang mempertahankan perilaku tersebut.

Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,505 menunjukkan arah hubungan yang positif dengan kinerja karyawan dalam model penelitian. Temuan ini perlu dibaca bersama karakter Divisi Gudang yang menuntut ketepatan pelaksanaan tugas, koordinasi antaranggota, dan respons yang cepat terhadap arahan operasional. Dalam kondisi tersebut, kemampuan pemimpin mengambil keputusan, memberikan motivasi, berkomunikasi, mengendalikan bawahan, serta mengendalikan emosi menjadi relevan karena kelima indikator tersebut berkaitan langsung dengan cara pekerjaan diarahkan dan dipantau. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa gaya kepemimpinan bukan sekadar posisi formal, tetapi tercermin dalam perilaku yang dirasakan karyawan selama proses kerja [15].

Dari sisi pengambilan keputusan, pemimpin yang mampu memberikan arah secara jelas dapat membantu karyawan memahami prioritas kerja dan tanggung jawab yang harus diselesaikan. Pada unit operasional seperti gudang, kejelasan arahan menjadi penting karena keterlambatan atau perbedaan pemahaman dapat memengaruhi koordinasi pekerjaan. Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan sejalan dengan hasil Wulandari et al. [3] dan Marrapa dan Karlina [4], meskipun objek penelitiannya berbeda. Kesamaan arah hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pekerjaan tetap menjadi aspek yang relevan pada berbagai konteks organisasi, sementara besar pengaruhnya dapat berbeda sesuai karakter pekerjaan dan lingkungan organisasi.

Aspek komunikasi juga menjadi bagian penting dalam menjelaskan hasil penelitian. Fenomena awal menunjukkan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan belum optimal dan bahwa arahan serta evaluasi belum selalu dipersepsikan sebagai komunikasi yang membangun. Karena itu, hasil statistik dapat dimaknai bahwa peningkatan kualitas komunikasi pimpinan perlu diarahkan pada penyampaian instruksi yang mudah dipahami, pemberian umpan balik yang jelas, dan pembukaan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan kendala pekerjaan. Penjelasan ini konsisten dengan konsep perilaku individu dalam organisasi yang menempatkan kualitas interaksi kerja sebagai salah satu unsur yang dapat berhubungan dengan kinerja karyawan [11].

Kemampuan memotivasi dan mengendalikan emosi juga layak diperhatikan karena keduanya termasuk indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian. Dalam praktik operasional, motivasi tidak hanya berbentuk dorongan verbal, tetapi juga dapat tercermin melalui penghargaan terhadap kontribusi, konsistensi arahan, dan dukungan ketika karyawan menghadapi hambatan kerja. Sementara itu, pengendalian emosi membantu pemimpin menjaga kualitas interaksi pada saat terjadi tekanan pekerjaan atau perbedaan pendapat. Penelitian ini tidak menguji setiap indikator secara terpisah, sehingga kontribusi masing-masing indikator tidak dapat disimpulkan secara individual. Namun, secara keseluruhan konstruk gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada variabel budaya organisasi, koefisien regresi sebesar 0,376 menunjukkan bahwa semakin baik penerapan nilai dan kebiasaan organisasi, semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam model penelitian. Budaya organisasi dalam penelitian diukur melalui iklim kerja, harmonisasi antaranggota, pencapaian kinerja organisasi, dan hubungan antarpegawai. Keempat aspek tersebut menunjukkan bahwa budaya tidak berhenti pada simbol atau kegiatan formal, tetapi berkaitan dengan pola perilaku yang berulang dalam aktivitas kerja. Pemahaman ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi membentuk perkembangan organisasi melalui nilai, kebiasaan, dan interaksi yang dipertahankan oleh anggotanya [14].

Temuan mengenai budaya organisasi juga perlu dikaitkan dengan kondisi PT ABC yang telah menjalankan briefing mingguan, doa bersama, dan pelatihan internal. Keberadaan kegiatan tersebut menunjukkan bahwa

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

organisasi telah memiliki sarana untuk memperkuat nilai bersama, tetapi sumber penelitian menegaskan bahwa penerapannya belum konsisten pada seluruh bagian dan tim. Dengan demikian, tantangan utama bukan hanya menyediakan kegiatan budaya, melainkan memastikan bahwa nilai yang dibicarakan dalam kegiatan tersebut tercermin dalam disiplin, kerja sama, tanggung jawab, dan cara karyawan berinteraksi. Perspektif ini sejalan dengan pembahasan transformasi budaya organisasi yang menekankan pentingnya perubahan nilai menjadi kebiasaan yang mendukung tujuan organisasi [2].

Hubungan antarpegawai menjadi bagian penting dari budaya organisasi karena pekerjaan gudang membutuhkan koordinasi dalam penyelesaian tugas. Ketika hubungan kerja berlangsung harmonis, informasi pekerjaan lebih mudah disampaikan dan tanggung jawab dapat dibagi secara lebih jelas. Sebaliknya, budaya yang tidak konsisten berpotensi menghasilkan perbedaan standar perilaku dan melemahkan koordinasi. Temuan ini mendukung hasil Fitriani dan Suprapti [5] serta Tanesab dan Lobo [6] yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Meski demikian, penelitian ini tetap terbatas pada konteks PT ABC sehingga hasilnya tidak dapat langsung digeneralisasikan pada seluruh jenis organisasi.

Hasil simultan memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama menjelaskan 78,4% variasi kinerja karyawan. Angka tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki kontribusi yang besar dalam model yang digunakan. Secara konseptual, hubungan keduanya dapat dipahami karena pemimpin merupakan salah satu pihak yang menerjemahkan nilai organisasi ke dalam arahan dan perilaku kerja sehari-hari. Pada saat yang sama, budaya organisasi menyediakan pola nilai dan kebiasaan yang menjadi acuan bersama. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan tanpa konsistensi budaya berisiko menghasilkan perubahan yang tidak bertahan, sedangkan budaya yang baik juga memerlukan dukungan perilaku pimpinan agar dapat diterapkan secara nyata [2], [15].

Walaupun nilai koefisien determinasi tinggi, sebesar 21,6% variasi kinerja masih dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini penting agar hasil penelitian tidak ditafsirkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan satu-satunya penentu kinerja. Sumber penelitian telah mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat dikembangkan pada penelitian berikutnya, antara lain motivasi, disiplin, kepuasan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja. Penelitian Siregar et al. [8], misalnya, menempatkan motivasi sebagai variabel intervening dan menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kinerja dapat menjadi lebih kompleks ketika variabel lain dimasukkan dalam model. Temuan tersebut membuka ruang untuk pengembangan model penelitian yang lebih komprehensif.

Perbedaan hasil dengan Antoni et al. [7], yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial pada objek penelitian mereka, menegaskan pentingnya konteks organisasi. Pada PT ABC, Divisi Gudang memiliki karakter pekerjaan yang menuntut koordinasi, ketepatan, kedisiplinan, dan komunikasi operasional secara intensif. Kondisi tersebut dapat membuat perilaku pimpinan lebih dekat dengan aktivitas kerja harian karyawan. Sebaliknya, pada organisasi dengan struktur, jenis layanan, atau tingkat otonomi pekerjaan yang berbeda, hubungan kepemimpinan dengan kinerja dapat menunjukkan pola yang lain. Oleh sebab itu, perbandingan antarpenelitian sebaiknya memperhatikan karakter objek, indikator, dan desain analisis yang digunakan.

Implikasi praktis dari hasil penelitian adalah perlunya manajemen PT ABC mengembangkan kepemimpinan dan budaya organisasi secara terpadu. Briefing yang telah berjalan dapat dimanfaatkan bukan hanya untuk menyampaikan instruksi, tetapi juga untuk menyamakan pemahaman mengenai target, hambatan, tanggung jawab, dan standar perilaku kerja. Evaluasi pimpinan perlu disampaikan secara jelas dan konstruktif agar karyawan memahami aspek yang harus diperbaiki. Pada sisi budaya, kegiatan internal perlu diarahkan pada pembentukan kebiasaan yang konsisten, terutama terkait disiplin, kerja sama, tanggung jawab, dan profesionalisme. Rekomendasi ini merupakan implikasi dari temuan penelitian dan tidak menggantikan kebutuhan perusahaan untuk menyesuaikannya dengan kondisi operasional aktual.

Dari sisi pengembangan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa perbaikan kinerja perlu dilakukan melalui proses yang berkelanjutan. Kepemimpinan dapat menjadi penggerak melalui keputusan, komunikasi, motivasi, dan pengawasan, sedangkan budaya organisasi menjaga konsistensi perilaku ketika arahan langsung dari pimpinan tidak selalu hadir. Dengan demikian, kedua variabel dapat dipandang sebagai unsur yang saling melengkapi dalam membangun pola kerja. Hasil penelitian ini memberi dasar bagi manajemen untuk melakukan evaluasi berkala terhadap praktik kepemimpinan dan konsistensi budaya organisasi, kemudian menghubungkannya dengan perkembangan indikator kinerja yang digunakan perusahaan.

Penelitian ini juga memiliki batasan yang perlu diperhatikan dalam membaca hasil. Responden hanya berasal dari 73 karyawan Divisi Gudang PT ABC dan seluruh populasi pada unit tersebut dijadikan sampel melalui sampling

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

jenuh. Karena objek penelitian terfokus pada satu unit kerja, hasil penelitian lebih tepat digunakan untuk menjelaskan kondisi pada konteks yang diteliti. Pengembangan penelitian selanjutnya dapat memperluas objek ke divisi lain atau organisasi dengan karakter operasional yang berbeda, serta memasukkan variabel tambahan seperti motivasi, disiplin, kepuasan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja. Pengembangan tersebut dapat membantu melihat apakah pola hubungan yang ditemukan pada penelitian ini tetap konsisten pada konteks yang lebih luas.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT ABC. Berdasarkan 73 responden Divisi Gudang, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung 4,842 dan signifikansi 0,001, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t hitung 4,885 dan signifikansi 0,001. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan F hitung 127,174 dan signifikansi 0,001, sementara R^2 sebesar 0,784 menunjukkan bahwa 78,4% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan 21,6% dipengaruhi faktor lain. Implikasi utama penelitian adalah perlunya manajemen memperkuat kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, tegas, dan memotivasi serta memastikan nilai budaya organisasi diterapkan secara konsisten dalam aktivitas kerja. Untuk penelitian selanjutnya, model dapat dikembangkan dengan memasukkan motivasi, disiplin, kepuasan kerja, kompensasi, atau lingkungan kerja serta memperluas objek dan periode penelitian agar hasilnya memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

Referensi

[1] A. B. Pranogyo and J. Hendro, "Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur," *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, vol. 7, no. 2, pp. 171–182, 2023, doi: 10.29103/j-mind.v7i2.10048.
[2] S. Ramadhan, B. Muslim, Y. Aneta, and E. Irdhayanti, *Transformasi Budaya Organisasi: Membangun Kesuksesan Melalui Perubahan Budaya*. Medan, Indonesia: Media Penerbit Indonesia, 2024, ISBN 978-623-89077-3-1.
[3] A. A. S. P. Wulandari, J. P. Lukman, and I. D. A. P. Wirantari, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar," *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 15, no. 1, pp. 71–87, 2025.
[4] A. D. Marrapa and D. Karlina, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sky Parking Utama di Lippo Karawaci Tangerang," *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, vol. 2, no. 5, pp. 7874–7887, 2025.
[5] S. Fitriani and E. Suprapti, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Firma Bintang Timur di Sawangan Depok," *Jurnal Menara: Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 2, no. 2, pp. 378–389, 2025, doi: 10.65978/jm.v2i2.56.
[6] J. Tanesab and H. Lobo, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kupang dengan menggunakan motivasi sebagai variabel moderasi," *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, vol. 4, no. 2, pp. 4222–4231, 2025, doi: 10.56799/ekoma.v4i2.7413.
[7] A. Antoni, S. A. Rachmat, A. Y. Lubis, P. B. Sitanggang, and B. Santosa, "Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Novotel Samator Surabaya," *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, vol. 4, no. 4, pp. 5394–5402, 2025, doi: 10.56799/peshum.v4i4.9330.
[8] S. H. Siregar, B. N. Tanjung, and R. Sabrina, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dengan motivasi sebagai variabel intervening," *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, vol. 7, no. 1, pp. 13–28, 2024, doi: 10.30596/maneggio.v7i1.19361.
[9] I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.
[10] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta, 2022.
[11] S. D. Ratnasari, and T. Tarimin, "Efek Perilaku Individu terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 10, no. 2, pp. 165-175, Sep. 2021. https://doi.org/10.14710/jab.v10i2.36685
[12] Lumanauw, M.K., "Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya", *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 6, no. 1, pp. 49–57, Mar. 2022, doi: 10.35130/jrimk.v6i1.182.
[13] A. Putri, "Analisis Manajemen Operasional Hubungan Pemasaran Pelangan Di PT Gudang Garam Tbk", *Jurnal Minfo POLGAN*, vol. 12, no. 1, pp. 784-796, Jun. 2023.
[14] Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143-154..
[15] Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya kepemimpinan dan karekteristik pemimpin yang efektif. *In Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series* (Vol. 5, No. 1, pp. 144-152).

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)