

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBERIKAN DAMPAK PADA KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS : PEGAWAI CV. ZXY)

Cania Dwi Fhanadya Putri¹; Sunardi Sembiring Brahmana²

Pascasarjana, Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia^{1,2}

Email : caniadwifhanadyaputrii@gmail.com¹; sunardi.brahmana@widyatama.ac.id²

ABSTRAK

Sasaran riset ini ialah untuk menyelidiki komponen yang memberikan dampak terhadap performa karyawan CV ZXY, yang meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi kerja, serta beban kerja. Metode pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan sampel 38 orang. Beberapa pengujian seperti uji validitas, reliabilitas, deskriptif, asumsi klasik, analisis *multiple linear*, uji t, dan uji koefisien determinasi yang pengolahan datanya menggunakan software IBM SPSS versi 27. Hasil pengujian deskriptif menyatakan bahwa semua memperoleh kategori sangat baik. Lalu untuk uji hipotesis pada variabel X1, X2, X3, X4 mempunyai dampak yang substantial terhadap performa karyawan, sedangkan X5 tak berdampak substantial terhadap performa karyawan. Lalu untuk koefisien determinasi diperoleh 61,5%.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai; Budaya Organisasi; Gaya Kepemimpinan Transformasional; Kompetensi; Motivasi Kerja; Beban Kerja

ABSTRACT

The target of this research is to investigate the components that impact the performance of CV ZXY employees, which include organizational culture, transformational leadership style, competence, work motivation, and workload. The method in this study uses a saturated sample with a sample of 38 people. Several tests such as validity, reliability, descriptive, classical assumptions, multiple linear analysis, t test, and coefficient of determination test whose data processing uses IBM SPSS software version 27. The results of descriptive testing stated that all obtained a very good category. Then for hypothesis testing on variables X1, X2, X3, X4 have a substantial impact on employee performance, while X5 has no substantial impact on employee performance. Then for the determination coefficient obtained 61.5%.

Keywords : Employee Performance; Organizational Culture; Transformational Leadership Style; Competence; Work Motivation; Workload

PENDAHULUAN

Di era saat ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berlangsung sangat pesat, terutama dalam bidang bisnis. Dalam menghadapi dinamika tersebut, keunggulan sumber daya manusia menjadi faktor kunci bagi perusahaan untuk tetap bertahan dan berkembang. Bagi setiap perusahaan, karyawan yang berkualitas merupakan elemen utama dalam memenangkan persaingan. Kinerja unggul dari karyawan mencerminkan kualitas tersebut, dan hal ini hanya bisa dicapai jika

perusahaan benar-benar mengamati aspek kesejahteraan, kenyamanan, dan keamanan kerja bagi seluruh pegawainya (Sucipto et al., 2023). Tutu et al., (2022) juga menegaskan juga menegaskan bahwa apabila sumber daya manusia tidak menunjukkan performa optimal, maka hasil kerja perusahaan secara keseluruhan pun akan terdampak. Maka dari itu, kinerja karyawan memegang peranan krusial dalam menjaga kontinuitas bisnis perusahaan. Untuk mendukung kinerja tersebut, diperlukan komunikasi internal yang efektif serta lingkungan kerja yang mendukung. Dalam hal ini, kemampuan manajerial perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya secara menyeluruh menjadi sangat krusial (Andina & Luturlean, 2024). Hal ini juga berlaku untuk CV ZXY, yang harus memiliki tenaga kerja berkualitas untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam lingkup persaingan saat ini.

Meskipun kinerja karyawan krusial bagi keberlangsungan bisnis, CV ZXY menghadapi tantangan terkait performa pegawainya. Berdasarkan Tabel. 1 yang merupakan data penilaian kinerja pegawai dari 2019 hingga 2023 menunjukkan fluktuasi signifikan, terutama akibat pandemi COVID-19 dan kebijakan WFH. Kinerja menurun drastis pada 2020-2021 karena kurangnya pengawasan, motivasi, komunikasi, serta kejenuhan. Meskipun ada pemulihan di 2022-2023, data mengindikasikan kinerja rentan terhadap perubahan lingkungan kerja. Di samping itu, hasil pra-survei kinerja pegawai CV ZXY pada Tabel. 2 mengungkapkan variasi dalam beberapa aspek. Ketelitian kerja masih memerlukan perhatian dan pelatihan, sementara semangat kerja yang mayoritas baik tetap membutuhkan apresiasi. Meskipun disiplin tugas dan kehadiran umumnya baik, inkonsistensi dan ketidakpastian tinggi menunjukkan perlunya perbaikan sistem dan bimbingan. Secara keseluruhan, kinerja pegawai CV ZXY memiliki dasar positif namun membutuhkan intervensi spesifik pada ketelitian, konsistensi, dan kehadiran.

Memahami kompleksitas dan dinamika kinerja pegawai CV ZXY ini menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai definisi dan teori kinerja pegawai itu sendiri. Menurut Hakman et al., (2021) Kinerja pegawai sendiri merupakan hasil dari proses kerja tertentu yang dilakukan secara terencana pada waktu dan tempat tertentu oleh karyawan dan organisasi yang bersangkutan. Sedangkan menurut Pratama & Elistia (2020) Kinerja karyawan ialah pencapaian perolehan kerja individu ketika melaksanakan tugas yang telah dikasihkan kepadanya berdasarkan kriteria yang telah

ditetapkan. Sedangkan, Kinerja karyawan ialah aspek krusial yang harus diawasi oleh manajemen perusahaan. Perlu dipahami bahwa perusahaan bertujuan untuk memperoleh benefit yang pada dasarnya bergantung pada produktivitas karyawan. Produktivitas tersebut tercermin dalam kinerja mereka, di mana kinerja yang optimal akan meningkatkan efisiensi kerja dan berdampak positif pada keberlangsungan perusahaan (Sucipto et al., 2023). Kinerja karyawan juga sangat berdampak terhadap pencapaian organisasi. Baik untuk industri ataupun karyawan itu sendiri, kinerja mempunyai fungsi yang sangat krusial. Untuk memaksimalkan performa karyawan, perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi, seperti melakukan evaluasi kinerja secara berkala, menyesuaikan beban kerja dan kompensasi dengan kinerja yang ditunjukkan, serta mendorong motivasi tinggi di antara karyawan (Jayanti et al., 2023). Oleh karena itu, untuk memastikan kinerja karyawan tetap optimal, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhinya.

Dalam konteks ini, salah satu unsur fundamental yang turut memengaruhi performansi adalah budaya organisasi. Berdasarkan Tabel 3 yang merupakan hasil prasurvey budaya organisasi, dapat disimpulkan bahwa antusiasme kerja sama dalam grup di antara partner kerja masih belum optimal, tercermin dari mayoritas pegawai yang bersikap netral hingga tidak setuju. Meskipun perusahaan sudah memiliki fondasi sistem dan struktur yang membantu koordinasi antar tim, efektivitasnya perlu ditingkatkan karena masih ada pegawai yang bersikap netral. Namun, di sisi positif, tujuan dan arah perusahaan secara umum dianggap cukup jelas dan dipahami oleh sebagian besar karyawan, meskipun upaya lebih lanjut diperlukan untuk meningkatkan kejelasan dan daya inspirasinya. Secara keseluruhan, temuan ini menyoroti area yang perlu diperbaiki dalam budaya organisasi CV ZXY, khususnya terkait kolaborasi dan pemahaman misi perusahaan yang lebih mendalam, untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Secara keseluruhan, temuan ini menyoroti area yang perlu diperbaiki dalam budaya organisasi CV ZXY, khususnya terkait kolaborasi dan pemahaman misi perusahaan yang lebih mendalam, untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Permasalahan ini mengindikasikan bahwa fondasi budaya organisasi belum sepenuhnya kuat, sebagaimana dijelaskan dalam literatur.

Menurut Hege (2024), Budaya organisasi merupakan fondasi dari perilaku dan etika kerja yang ada di dalam suatu instansi. Ini mencakup nilai-nilai, kepercayaan, dan

regulasi yang diyakini serta dilaksanakan oleh seluruh member organisasi. Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jika suatu perusahaan belum memiliki budaya organisasi yang jelas, maka perusahaan tersebut belum memiliki fondasi yang kuat dalam membentuk perilaku dan etika kerja karyawan. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan karyawan bekerja tanpa pedoman yang terarah, sehingga nilai-nilai, kepercayaan, dan norma dalam organisasi tidak terinternalisasi dengan baik. Akibatnya, dapat terjadi inkonsistensi dalam cara kerja, rendahnya rasa kebersamaan, serta kurangnya motivasi dalam menjalankan tugas. Selain itu, ketiadaan budaya organisasi yang kuat juga berisiko menurunkan tingkat ketaatan karyawan terhadap Perusahaan yang pada akhirnya dapat berimbas negatif pada produktivitas dan stabilitas organisasi secara keseluruhan. Berasas hasil riset Ibrahim et al., (2024), Ermaulandari & Indiyati (2024), Surya (2022), Tarmizi et al., (2021), Indiyati et al., (2021), Dudija et al., (2024), Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik budaya organisasi dalam suatu perusahaan maka semakin meningkatnya kinerja bagi pegawai perusahaan tersebut. Sedangkan berbanding terbalik dengan hasil penelitian dari Nadhiroh et al., (2022), Mewahaini & Sidharta (2022), Sugiyono & Rahajeng (2022), Tutu et al., (2022), Setiani et al., (2023), Ramdhani & Sutisna (2024) yang mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berdampak signifikan terhadap performansi pegawai.

Untuk selanjutnya, aspek lain yang dapat memberikan akibat pada perfromansi pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional yang berperan vital dalam mendorong dan meningkatkan performa pegawai melalui motivasi, inspirasi, serta pembinaan yang efektif. Berdasarkan Tabel 4, dapat di tarik kesimpulannya bahwa kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk melampaui standar masih belum optimal, terlihat dari mayoritas responden yang cenderung netral atau hanya sedikit merasakan dampak tersebut. Meskipun ada upaya dalam mendorong pemikiran kreatif dan inovasi, dampaknya belum merata dan optimal untuk pengembangan potensi pegawai. Demikian pula, peran pemimpin dalam membimbing dan memberikan perhatian pada pengembangan individu juga cukup diakui, namun masih terdapat kesenjangan di mana sebagian pegawai merasa belum sepenuhnya mendapatkan arahan atau perhatian yang cukup. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional di CV ZXY

perlu ditingkatkan, khususnya dalam aspek inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, guna mengoptimalkan kinerja dan potensi pegawai.

Jika hal ini terus berlarut, maka dapat berakibat negatif pada motivasi kerja, menurunkan loyalitas pegawai, serta berujung pada penurunan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi salah satu solusi yang dapat dioptimalkan. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong perubahan positif dalam perusahaan, di mana seorang pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, serta menjadi *role model* bagi bawahannya (Wahab & Wahyuningtyas, 2024). Sejalan dengan itu, Widjajakusuma (2020) menyatakan bahwa *leader* yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional handal dalam menginspirasi karyawan untuk lebih memprioritaskan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi mereka. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif di CV ZXY dapat membantu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai secara keseluruhan.

Dilihat dari hasil riset, Adiwantari et al., (2019), Ramadhani (2021), Melva & Adriani (2023), , Al'fiah et al., (2024), Nugroho et al., (2022), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformational* berdampak substantial terhadap performa pegawai. Dengan kata lain, semakin baik kepemimpinan *transformational* yang diimplementasikan oleh atasan, maka semakin tinggi performa karyawan. Sedangkan hasil berbanding terbalik dengan penelitian Wahab & Wahyuningtyas (2024), , Novitasari & Asbari (2020), Yohana et al., (2023), Bagus et al., (2024), Hasana & Helmi (2023), yang mengutarakan bahwa kepemimpinan transformasional tak berdampak substansial terhadap performa pegawai.

Lalu unsur berikutnya yang dapat memberikan dampak pada performa karyawan ialah variabel kompetensi. Dalam konteks CV ZXY, kompetensi menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan wawancara dengan CEO, mayoritas karyawan di perusahaan ini berasal dari Generasi Z, yang masih memiliki keterbatasan dalam *soft skill* maupun *hard skill*. Hal ini berdampak pada efektivitas kerja mereka, terutama dalam menyelesaikan tugas yang membutuhkan keterampilan spesifik dan pemecahan masalah yang lebih kompleks. Salah satu permasalahan utama dalam kompetensi di CV ZXY adalah minimnya pelatihan dan pembinaan yang berkelanjutan.

Selain itu juga diperkuat dengan kesimpulan yang diambil dari hasil pra survey variabel kompetensi pada Tabel 5, bahwa kemampuan penggunaan perangkat lunak/aplikasi masih memerlukan perhatian serius karena mayoritas responden bersikap netral. Pemahaman dasar tugas dan tanggung jawab pekerjaan sudah ada, namun mayoritas pegawai netral, mengindikasikan perlunya peningkatan kedalaman pemahaman. Meskipun demikian, motivasi pegawai untuk mencapai target kerja sangat positif. Secara keseluruhan, kompetensi pegawai menunjukkan kekuatan dalam motivasi, tetapi membutuhkan peningkatan mendesak pada keterampilan teknis dan pemahaman tugas.

Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kompetensi dalam konteks kinerja pegawai, sebagaimana ditekankan oleh para ahli. Menurut Jonneli et al., (2024), kompetensi merupakan suatu hal berfokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan agar selaras dengan tujuan organisasi. Menurut beberapa penelitian yang dilakukan oleh Jonneli et al., (2024), Ramahdani et al., (2022), Rismawati et al., (2021), Martini et al., (2024), Wicaksono et al., (2021), Arifin et al., (2024), Sudana et al., (2024), menafsirkan bahwa kompetensi berdampak substansial terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyiratkan bahwa semakin baik kompetensi yang didapatkan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan dalam mengaplikasikan tugas dan wewenangnya. Sedangkan berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Firstanto et al., (2020), Panjaitan & Sinaga (2022), Mulyani et al., (2024), yang menyimpulkan bahwa kompetensi tak berdampak substansial terhadap kinerja karyawan.

Variabel selanjutnya yang mampu memberikan dampak pada performa pegawai adalah motivasi kerja. Dalam konteks CV ZXY, hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa tingkat motivasi karyawan masih bervariasi dan cenderung fluktuatif. Rendahnya motivasi ini dipicu oleh kurangnya apresiasi terhadap kinerja, baik dalam bentuk penghargaan non-materi maupun kompensasi yang layak. Selain itu, minimnya komunikasi dan umpan balik dari atasan turut memperburuk kondisi tersebut. Kurangnya arahan serta terbatasnya peluang pengembangan karier juga membuat sebagian pegawai merasa stagnan dan kurang terdorong untuk meningkatkan kinerja. Lalu selain itu juga, di perkuat dengan hasil kesimpulan pra survey motivasi kerja pada Tabel 6, menyimpulkan bahwa tingkat motivasi pegawai CV ZXY cenderung berfluktuasi dan butuh perhatian. Ketidakpastian pujian dan penghargaan, serta terbatasnya motivasi/dorongan dari atasan, berdampak pada semangat dan produktivitas.

Sebagian karyawan juga kurang semangat dalam tugas, menunjukkan kurangnya dorongan atau apresiasi dari perusahaan yang berpotensi menurunkan kinerja. Oleh karena itu, apresiasi, dukungan atasan, dan dorongan intrinsik adalah area kunci untuk mengoptimalkan motivasi kerja di CV ZXY.

Menindaklanjuti temuan tersebut, beberapa aspek kunci dapat diidentifikasi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, salah satunya melalui pemberian penghargaan atas hasil kerja yang baik. Pendapat ini sejalan dengan Robbins (1996), yang mendefinisikan motivasi sebagai dorongan pribadi untuk berjuang lebih maksimal lagi dalam mencapai visi organisasi, di mana tingkat usaha tersebut bergantung pada sejauh mana upaya yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Pernyataan ini juga diintensifkan oleh riset Syahrani et al., (2022) yang memaparkan bahwa kepemimpinan yang beretika mempunyai dampak pada tingkat motivasi karyawan dalam organisasi publik. Atas dasar riset oleh Goni et al., (2021), Gandung (2024), Triwulan et al., (2023), Basyid (2024), Sariadi & Heryanda (2020), Silalahi (2024), Poerbowo & Pratminingsih (2024), Hernaningsih & Brahmana (2024), Ardana & Rizqi (2024), di temukan bahwa motivasi kerja berdampak substantial terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, jika motivasi kerja semakin meningkat, maka semakin meningkat pula performa pegawai. Karena ketika pegawai merasa dirinya terinspirasi, maka dirinya akan antusias lebih dalam menjalankan tugasnya, memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaan, serta menunjukkan produktivitas yang lebih baik. Motivasi kerja yang baik juga dapat mengupgrade loyalitas karyawan terhadap *company*, mengurangi tingkat absensi, serta mendorong mereka untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Tetapi bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanjung et al., (2023), Hidayat (2021), Pragiwani et al., (2020), Kasyifillah & Prijati (2023), Sirri & Aprilia (2024), yang membuktikan bahwa motivasi kerja tak berdampak substansial terhadap performa pegawai.

Lalu entitas terakhir yang bisa memberikan dampak pada performa karyawan adalah beban kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai CV ZXY, ditemukan beberapa permasalahan utama terkait beban kerja yang berdampak terhadap performa pegawai. Salah satu isu yang paling menonjol adalah tingginya beban kerja yang harus ditangani oleh setiap individu akibat keterbatasan jumlah tenaga kerja. Banyak pegawai merasa bahwa tugas yang diberikan melebihi kapasitas mereka,

sehingga sering kali harus menangani lebih dari satu pekerjaan dalam waktu yang bersamaan. Selain itu, distribusi tugas yang tidak merata menyebabkan ketimpangan dalam produktivitas, di mana beberapa pegawai memiliki beban kerja lebih berat dibandingkan yang lain. Di samping isu beban kerja yang tinggi, tingkat motivasi pegawai di CV ZXY juga cenderung berfluktuasi dan memerlukan perhatian serius. Berdasarkan hasil pra-survei variabel motivasi kerja pada Tabel 7, masih terdapat ketidakpastian signifikan terkait pujian dan penghargaan atas hasil kerja yang baik, dengan mayoritas responden bersikap netral. Demikian pula, motivasi dan dorongan dari atasan dinilai masih terbatas, yang dapat berdampak pada penurunan semangat dan produktivitas. Lebih lanjut, sebagian karyawan juga merasa kurang memiliki semangat tinggi dalam menyelesaikan tugas, mengindikasikan bahwa kurangnya dorongan atau apresiasi dari perusahaan berpotensi menurunkan kinerja secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa aspek apresiasi, dukungan atasan, dan dorongan intrinsik karyawan merupakan area kunci yang perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan motivasi kerja di CV ZXY.

Di samping permasalahan motivasi yang berfluktuasi, penelitian ini juga mengidentifikasi beban kerja sebagai variabel penting yang perlu dicermati dalam konteks kinerja pegawai. Beban kerja yang dikelola dengan baik menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja perusahaan, karena dapat memengaruhi efektivitas serta produktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Jika beban kerja tidak seimbang, karyawan berisiko mengalami tekanan berlebih yang dapat berdampak negatif pada kualitas kerja dan kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang optimal berperan krusial bagi *company* dalam membentuk lingkungan kerja yang *healthy & productive*. Dengan menyesuaikan beban kerja secara efektif, perusahaan dapat memantau serta memahami sejauh mana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Alpin et al., 2023).

Berlandaskan riset Herdiana & Sary (2023), Hatmanti & Sary (2024), Hidayati & Putri (2024), Rizkiandi & Indiyati (2024), Andina & Luturlean (2024), menyimpulkan bahwa beban kerja berdampak substansial terhadap performa karyawan. Hal ini berarti, jika beban kerja yang diterima karyawan tinggi, maka tinggi pula kemungkinan terjadinya penurunan performa karyawan. Tetapi hal bertolak belakang dengan *research* Silvia et al., (2021), Saifuddin & Claudia (2021), Putra & Oktaviani

(2023), Luthan (2023), Taufik et al. (2023) yang mengutarakan bahwa variabel beban kerja tak berdampak secara substantial terhadap performa pegawai.

Sasaran riset ini ialah untuk menyelidiki dampak dari entitas apa saja yang dapat memberikan pengaruh terhadap performa karyawan, seperti Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Beban Kerja. Tujuan ini didasari oleh berbagai fenomena yang memengaruhi kinerja pegawai di CV ZXY, termasuk faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan beban kerja. Selain fenomena tersebut, masih ditemukan inkonsistensi dalam hasil riset sebelumnya terkait entitas-entitas yang berkontribusi memberikan dampak pada kinerja pegawai. Hal ini mendorong peneliti untuk mengeksplorasi lebih lanjut mengenai hubungan antara berbagai variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu, riset ini berjudul “Analisis Faktor-Faktor Yang Memberikan Dampak Pada Kinerja Pegawai (Studi Kasus: CV ZXY).

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Pegawai

Secara teoritis, kinerja pada dasarnya di pandang dari 2 *point of view* yaitu kinerja pada level individu pegawai dan pada level organisasi. Kinerja individu ialah perolehan seseorang dari bekerja yang didasari oleh kemampuan individu, *support* organisasi serta dukungan manajemen. Kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Upaya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja individu anggotanya (Kusuma et al., 2023). Menurut Gibson et al., (1997), kinerja pegawai melibatkan dua aspek utama: kemampuan dan usaha, di mana kemampuan merujuk pada keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu, sedangkan usaha berhubungan dengan tingkat komitmen dan dedikasi dalam pekerjaan. Lalu berdasarkan pandangan Silaen et al., (2021) Kinerja karyawan adalah hasil atau pencapaian kerja yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di suatu organisasi. Kinerja ini mencerminkan realisasi kerja atau *job performance* yang dapat diukur berdasarkan tingkat keberhasilan individu, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Sedangkan menurut Pratama & Elistia (2020) Kinerja karyawan yakni *achievement* hasil kerja individu dalam melaksanakan *task*-nya yang telah diberikan ke individu tersebut sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Pada riset ini, dimensi yang pakai yaitu alat ukur

yang di perkenalkan oleh Smith & Kendall (1963) yang Bernama BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*). Adapapun dimensinya meliputi *Quality of Work, Quantity of Work, Attendance and Punctuality, Teamwork and Cooperation, Communication Skills, Problem Solving Skills, Initiative*.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi pertama kali dijelaskan secara mendalam oleh Schein, (1985) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership*, yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar yang dipelajari oleh sekelompok orang dalam organisasi untuk menghadapi tantangan eksternal dan mengintegrasikan internal. Denison (1990) mengembangkan teori ini dengan mengidentifikasi empat dimensi utama yang saling berhubungan dan mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu *Involvement, Consistency, Adaptability, dan Mission*. Lalu Luthans et al., (2021), berpendapat bahwa Budaya organisasi ialah seperangkat asumsi dasar yang terbentuk melalui pengalaman suatu organisasi dalam menghadapi tantangan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Sedangkan Putri et al., (2022) menegaskan bahwa Budaya organisasi dapat diartikan sebagai kumpulan sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang telah diterapkan dalam suatu organisasi selama bertahun-tahun. Dimensi yang digunakan pada penelitian ini adalah alat ukur *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)* yang dikembangkan oleh Denison (1990) antara lain: *Involvement, Consistency, Adaptability, dan Mission*.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978) pertama kali mengenalkan kepemimpinan transformasional dalam bukunya *Leadership*, yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses interaksi antara pemimpin dan pengikut di mana keduanya saling menaikkan tingkat motivasi dan moralitas ke arah yang lebih tinggi. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) dalam bukunya *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Bass memperluas teori Burns dengan menambahkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengubah nilai dan moral pengikut, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja mereka secara signifikan melalui pengaruh motivasional. Sedangkan, dalam penelitian, Iqbal (2021) mengatakan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan perusahaan. Dimensi yang

dipakai pada penelitian ini yaitu instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) antara lain: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*.

Kompetensi

Pengembangan SDM berbasis kompetensi memiliki tujuan untuk mencapai *output* yang sejalan dengan maksud dan visi organisasi sesuai dengan standar kinerja yang ditentukan. Kompetensi pertama kali diperkenalkan secara mendalam oleh McClelland (1973) yang memaparkan bahwa kompetensi ialah karakteristik dasar seseorang memiliki korelasi langsung dengan kinerja unggul dalam pekerjaan, seperti motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Gagasan ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Boyatzis (1982) yang melihat kompetensi sebagai kapasitas seseorang untuk menunjukkan perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dalam situasi tertentu, sehingga menghasilkan kinerja yang efektif. Dengan demikian, kompetensi mencerminkan tingkat *skills* atau *wawasab* yang menunjukkan profesionalisme dalam bidang tertentu, yang menjadi aspek krusial sekaligus keunggulan dalam domain tersebut. Dimensi yang digunakan pada penelitian ini ialah *Motives*, *Traits*, *Self-concept*, *Knowledge*, *Skills*.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh Abraham Maslow melalui teorinya yang terkenal, yaitu Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs Theory*) pada tahun 1943. Dalam teorinya yang dipublikasikan melalui jurnal "*A Theory of Human Motivation*", Maslow (1943) menjelaskan bahwa perilaku manusia, termasuk dalam dunia kerja, didorong oleh 5 tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Selanjutnya, konsep motivasi kerja diperluas oleh Herzberg et al., (1959) melalui *Two-Factor Theory* pada tahun 1959, yang membagi faktor-faktor kerja menjadi dua kelompok, yaitu *motivator* (seperti *achievement*, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri) yang mendorong kepuasan kerja, dan *hygiene factors* (seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar rekan kerja) yang jika tidak terpenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan. Di sisi lain, David C. McClelland memperkenalkan *Theory of Needs* pada tahun 1961, yang menekankan bahwa motivasi kerja individu sangat dipengaruhi oleh 3 kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan pencapaian (*achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*affiliation*), dan kebutuhan akan

kekuasaan (*power*) (McClelland, 1961). Sedangkan menurut Sukrispiyanto (2019), mengatakan bahwa motivasi merupakan sebuah perilaku yang ditandai oleh aktivitas atau kegiatan yang dilakukan melalui proses psikologis. Dimensi yang digunakan pada penelitian ini ialah alat ukur *Motivational Needs Questionnaire* (MNQ) dari David C. McClelland antara lain: *NAch* (*Need for Achievement*), *NAff* (*Need for Affiliation*), *NPow* (*Need for Power*).

Beban Kerja

Beban kerja merujuk pada tuntutan yang diberikan kepada individu dalam menjalankan tugas atau pekerjaan mereka. Beban kerja pertama kali dibahas secara komprehensif oleh Karasek (1979) dalam model *Job Demands-Control*, yang mengemukakan bahwa stres kerja dapat terjadi ketika pekerjaan memiliki tuntutan tinggi (*demand*) namun kontrol yang rendah terhadap pekerjaan tersebut. Kahn et al., (1964) dalam teori mereka juga mengaitkan beban kerja dengan stres emosional dan fisik, menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan, dengan memperburuk ketegangan emosional. Beban kerja yang berlebihan mengurangi sumber daya karyawan, seperti energi dan waktu, yang dapat mengarah pada kelelahan, stres, dan menurunnya kinerja. Oleh karena itu, kedua teori ini menyatakan bahwa beban kerja yang tidak terkelola dengan baik dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja individu dalam organisasi. Jika seorang pegawai menghadapi beban kerja yang berlebihan atau melebihi kapasitas fisiknya, hal tersebut dapat menghambat kinerja serta berisiko menimbulkan masalah kesehatan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Kerangka Konseptual

Merujuk pada Gambar 1. kerangka penelitian, Budaya Organisasi menurut Armstrong & Taylor (2023) merupakan sekumpulan nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang secara implisit membentuk pola perilaku individu dalam suatu organisasi. Meskipun tidak selalu dinyatakan secara tertulis, budaya ini berperan penting dalam menentukan bagaimana anggota organisasi berinteraksi dan menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan kata lain, budaya organisasi menciptakan seperangkat aturan tidak tertulis yang secara kolektif diterima dan diikuti oleh seluruh anggota, sehingga membentuk identitas serta cara kerja organisasi. Budaya ini dapat

memengaruhi efektivitas organisasi, tingkat keterlibatan karyawan, serta keberlanjutan strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Selain budaya organisasi yang menjadi fondasi perilaku, gaya kepemimpinan juga krusial dalam membentuk arah dan motivasi pegawai. Dalam penelitian, Iqbal (2021) mengatakan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan perusahaan. Mereka juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional diterapkan oleh seorang manajer yang ingin mendorong timnya untuk melampaui batas dan meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan baru yang telah ditentukan oleh *company*.

Selanjutnya, untuk memastikan visi organisasi tercapai, pengembangan SDM berbasis kompetensi menjadi sangat vital. Pengembangan ini memiliki maksud untuk mencapai *output* yang sejalan dengan maksud dan tujuan organisasi sesuai dengan standar kinerja yang ditentukan. Kompetensi setiap pegawai harus bisa mendukung pencapaian visi dan misi organisasi melalui kinerja strategisnya. Menurut Jonneli et al., (2024), kompetensi merupakan suatu hal berfokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan agar selaras dengan tujuan organisasi.

Tidak hanya kompetensi dan kepemimpinan, dorongan internal individu, atau yang dikenal sebagai motivasi kerja, juga adalah entitas yang krusial yang memengaruhi kinerja. Motivasi Kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang atau individu akibat inspirasi, semangat, dan keinginan yang kuat untuk menjalankan suatu aktivitas dengan tulus, penuh kebahagiaan, dan kesungguhan. Sedangkan menurut Sukrispiyanto (2019), mengatakan bahwa motivasi merupakan sebuah perilaku yang ditandai oleh aktivitas atau kegiatan yang dilakukan melalui proses psikologis.

Terakhir, di samping faktor internal seperti motivasi, kondisi eksternal berupa beban kerja juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai. Menurut pendapat dari Tufaila & Santoso (2021), beban kerja merujuk pada kondisi dimana seorang pegawai harus membereskan sejumlah tugas dalam jangka waktu tertentu, yang berpotensi menimbulkan tekanan. Beban kerja ini dapat bersifat fisik maupun mental. Jika seorang pegawai menghadapi beban kerja yang berlebihan atau melebihi kapasitas fisiknya, hal tersebut dapat menghambat kinerja serta berisiko menimbulkan masalah kesehatan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Lalu menurut

Hamizar (2020), beban kerja mengacu pada berbagai aktivitas yang membutuhkan proses mental atau keterampilan tertentu dan harus diselesaikan dalam waktu yang ditetapkan, baik secara fisik maupun psikis. Jika beban kerja terlalu tinggi, hal ini dapat berdampak negatif terhadap kondisi fisik dan mental individu.

Berdasarkan gambaran alur kerangka konseptual maka hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Budaya Organisasi berdampak substansial terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus: Karyawan CV ZXY)

H₂ : Gaya Kepemimpinan Transformasional berdampak substansial terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus: Karyawan CV ZXY)

H₃ : Kompetensi berdampak substansial terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus: Karyawan CV ZXY)

H₄ : Motivasi Kerja berdampak substansial terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus: Karyawan CV ZXY)

H₅ : Beban Kerja berdampak substansial terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus: Karyawan CV ZXY)

METODE PENELITIAN

Analisis Faktor-faktor yang dapat memengaruhi performa pegawai merupakan focus pada riset ini. Dalam riset ini, digunakan metode kuantitatif. Sugiyono (2020) beragumen bahwa *quantitative methods* ialah pendekatan riset yang didasari filsafat positivisme dan diterapkan dalam pengkajian suatu populasi atau sampel tertentu. Dalam pengumpulan data dilakukan dengan memanfaatkan instrumen penelitian dari responden, sementara analisis datanya disajikan dalam bentuk data kuantitatif atau data statistik. Metode ini bertujuan untuk menguji dugaan sementara yang telah dirumuskan. Populasi penelitian ini terdiri dari 45 pegawai yang merupakan total semua pegawai CV ZXY. Sedangkan sampel yang digunakan hanya 38, karena penelitian ini cuman fokus pada pegawai staff saja. Jadi 7 orang sisa merupakan manajer di setiap divisi. Sebelum data dianalisis, terlebih dahulu melakukan uji validitas & reliabilitas untuk membenarkan bahwa instrumen penelitian dapat mengumpulkan data secara akurat dan konsisten. Hasil uji validitas dan reabilitas pada semua item pertanyaan dikatakan valid & reliabel. Setelah instrumen riset terbukti valid dan reliabel, data yang telah dikumpulkan dianalisis secara bertahap. Tahap pertama adalah analisis deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan karakteristik responden serta variabel yang diteliti. Uji

asumsi klasik, yang meliputi pengujian normalitas untuk memastikan distribusi data normal, pengujian heteroskedastisitas untuk mengidentifikasi ketidakkonsistenan varians dalam data, serta pengujian multikolinearitas yang berfungsi mendeteksi hubungan kuat antar variabel independen yang dapat memengaruhi hasil analisis regresi merupakan langkah selanjutnya dalam penelitian ini.

Dilanjutkan dalam penerapan analisis regresi linier berganda, yang berfungsi untuk menilai sejauh mana variabel X, berkontribusi terhadap variabel Y. Setelah itu, dilakukan uji hipotesis yang meliputi beberapa tahapan. Pertama, uji t diterapkan untuk mengevaluasi dampak setiap variabel X terhadap variabel Y secara satu persatu. Selanjutnya, koefisien determinasi (R^2) diterapkan untuk menguji sejauh mana variabel X mampu menjelaskan variabel Y dalam model penelitian. Melalui serangkaian proses analisis ini, penelitian dapat menghasilkan temuan yang lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan dalam mengidentifikasi entitas-entitas yang dapat memberikan dampak terhadap kinerja pegawai CV ZXY.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Deskripsi Hasil Responden

Tabel. 8 merupakan yakni hasil karakteristik responden yang dapat jelaskan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin Perempuan (58%). Dari segi usia, 54%, responden berusia 22 – 28 tahun. Dari sisi divisi, divisi produksi mendominasi dengan 42%. Lalu dari lama bekerja, 39% responden mendominasi dengan lama bekerja 1- 3 tahun. Selanjutnya dari jenjang Pendidikan, SMA/SMK mendominasi dengan persentase 45%.

Analisis Data Deskriptif

Tabel. 9 merupakan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa tingkat budaya organisasi pegawai CV ZXY dalam kategori sangat baik dengan persentase 86,9%. Hal ini mencerminkan bahwa budaya organisasi di CV ZXY telah berhasil menanamkan nilai-nilai inti yang kuat, mendorong keterlibatan karyawan, serta mampu beradaptasi dengan perubahan dan memiliki arah strategis yang jelas. Budaya organisasi yang terbentuk ini menjadi fondasi penting dalam mendukung kinerja pegawai yang optimal dan berkelanjutan.

Selanjutnya, dilihat tingkat gaya kepemimpinan transformasional responden dalam kategori sangat baik dengan persentase 85,4%. Hal ini mencerminkan bahwa

pegawai sangat mengapresiasi nilai-nilai kepemimpinan yang ditunjukkan seperti integritas, kerja tim, inspirasi, dan dorongan berpikir inovatif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional secara umum telah berjalan efektif, optimal secara menyeluruh.

Lalu Tingkat kompetensi responden pegawai CV ZXY masuk dalam kategori sangat baik dengan persentase 88,53%. Artinya pegawai umumnya memiliki motivasi tinggi, pemahaman mendalam tentang peran dan nilai organisasi, serta penguasaan terhadap keterampilan teknis, komunikasi, dan pemecahan masalah yang sangat memadai.

Berikutnya tingkat motivasi kerja pegawai responden CV ZXY masuk dalam kategori sangat baik dengan persentase 84,56%. Hal ini menandakan bahwa secara general karyawan di CV ZXY memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai merasa sangat puas dan termotivasi oleh pencapaian (*Need for Achievement*), penerimaan dalam kelompok (*Need for Affiliation*), serta tantangan dalam memimpin atau memiliki pengaruh (*Need for Power*). Ini mengindikasikan bahwa dorongan untuk berprestasi, diterima secara sosial, dan memiliki peran penting dalam organisasi merupakan aspek motivasi yang paling dominan dirasakan oleh pegawai.

Selanjutnya, tingkat beban kerja pegawai CV XZY masuk dalam kategori sangat baik dengan persentase 85,04%. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai merasa mampu mengelola beban kerja yang ada, baik dari sisi tekanan waktu, jumlah pekerjaan, maupun kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Item pernyataan, seperti perasaan kelelahan mental, tekanan waktu, kemampuan mengatur urutan tugas, hingga peluang untuk mengembangkan dan menggunakan keterampilan, mendapat respons yang sangat baik dari pegawai.

Terkahir, tingkat kinerja pegawai CV ZXY masuk dalam kategori sangat baik dengan persentase 88,23%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai CV ZXY dinilai memiliki kinerja yang tinggi, ditunjukkan melalui kemampuannya dalam menjaga kualitas dan kuantitas kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta disiplin dalam kehadiran. Selain itu, pegawai juga mampu bekerja sama dalam tim, berkomunikasi secara efektif, memecahkan masalah dengan tepat, dan menunjukkan inisiatif dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai CV

ZXY secara keseluruhan telah berada pada tingkat yang sangat dengan analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa 88.23% pegawai CV ZXY memiliki tingkat beban kerja yang sangat baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel. 10 merupakan hasil uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Smirnov*. Hasil analisis memperlihatkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang diperoleh sebesar 0,200, di mana angka tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat signifikansi ($0,200 > 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa data pada riset ini merupakan *normal distribution*.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel. 11 merupakan hasil uji heteroskedastisitas, Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap variabel bebas, yakni memiliki tingkat signifikansi yang melebihi 0,05. Nilai signifikansi yang diperoleh untuk variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi kerja, beban kerja sebesar 0.190, 0.177, 0.791, 0.148, 0.447, di mana angka tersebut melebihi 0,05. Hal ini menandakan bahwa heteroskedastisitas tidak ditemukan pada ke 5 variabel tersebut dalam studi ini.

Uji Multikolonialitas

Tabel. 12 merupakan hasil uji multikolonialitas, hasil pengujian mencerminkan bahwa nilai tolerance yang diperoleh untuk variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi kerja, beban (0.545, 0.809, 0.710, 0.892, 0.930) lebih dari 1, sementara nilai VIF (1.835, 1.237, 1.409, 1.121, 1.076) < 10. Hal tersebut mengimpresasikan bahwa variabel ini tidak mengalami multikolinearitas.

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel. 13 merupakan hasil analisis regresi linier berganda, yang dapat di impresasikan bahwa konstanta (a) memperoleh hasil sebesar 38.811, lalu untuk koefisien regresi (b) untuk BO (X1), GKT (X2), K (X3), MK (X4), BK (X5) adalah 0.298, -0.177, 0.357, -0.282, -0.204. Sehingga didapatkan persamaan regresi linier berganda dibawah ini:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$
$$Y = 38.811 + 0.298X_1 - 0.177 X_2 + 0.357X_3 - 0.282X_4 - 0.204X_5$$

Dilihat dari persamaan regresi linier berganda yang telah didapatkan, kesimpulannya dapat dijelaskan dibawah ini:

- 1)Konstanta (a) sebesar 38.811 membuktikan bahwa jika BO (X1), GKT (X2), K (X3), MK (X4), BK (X5) tetap atau bernilai nol (0), maka KP (Y) tetap sebesar 38.811 satuan.
- 2)BO (X1) mendapatkan koefisien regresi positif sebesar 0.298, yang berarti setiap peningkatan satu satuan akan menaikkan KP sebesar 0.298 satuan, sehingga budaya organisasi bernilai positif terhadap kinerja pegawai.
- 3)GKT (X2) memperoleh koefisien regresi negatif sebesar -0.177 yang menunjukkan bahwa kenaikan satu satuan dalam GKT justru menurunkan KP sebesar 0.177 satuan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional tidak bernilai positif terhadap kinerja pegawai.
- 4)K (X3) mendapatkan koefisien regresi positif sebesar 0.357, yang berarti setiap kenaikan satu satuan akan menaikkan KP sebesar 0.357 satuan, sehingga kompetensi bernilai positif terhadap kinerja pegawai.
- 5)MK (X4) memperoleh koefisien regresi negatif sebesar -0.282 yang memperlihatkan bahwa kenaikan satu satuan dalam MK justru menurunkan KP sebesar 0.282 satuan. Dengan demikian, motivasi kerja tidak bernilai positif terhadap kinerja pegawai.
- 6)BK (X5) memperoleh koefisien regresi negatif sebesar -0.204 yang menunjukkan bahwa kenaikan satu satuan dalam BK justru menurunkan KP sebesar 0.204 satuan. Dengan demikian, beban kerja tidak bernilai positif terhadap kinerja pegawai.

Uji t

Dasar Pengambilan Keputusan:

- 1)Variabel X memiliki pengaruh terhadap variabel Y apabila nilai sig lebih kecil dari 0.05.
- 2) Variabel X tidak berdampak terhadap variabel Y jika nilai sig lebih besar dari 0.05.

Tabel. 14 merupakan hasil uji t, sehingga dapat disimpulkan:

- 1)Terdapat dampak dari variabel BO terhadap KP karena nilai sig. lebih kecil dari 0.05 (0.0001 < 0.05).
- 2)Terdapat dampak dari variabel GKT terhadap KP karena nilai sig. lebih kecil dari 0.05 (0.046 < 0.05).

- 3) Terdapat dampak dari variabel K terhadap KP karena nilai sig. lebih kecil dari 0.05 ($0.013 < 0.05$).
- 4) Terdapat dampak dari variabel MK terhadap KP karena nilai sig. lebih kecil dari 0.05 ($0.040 < 0.05$).
- 5) Tidak terdapat dampak dari variabel BK terhadap KP karena nilai sig. lebih besar dari 0.05 ($0.336 > 0.05$).

Koefisien Determinasi

Tabel. 15 merupakan hasil dari uji koefisien determinasi, dimana *Adjusted R Square* (\bar{R}^2) tercatat sebesar 0,615. Nilai tersebut kemudian dimanfaatkan dalam melakukan perhitungan koefisien determinasi dengan rumus dibawah ini:

$$K_d = \bar{r}^2 \times 100\%$$
$$K_d = 0,615 \times 100\%$$
$$K_d = 61,5\%$$

Dari perhitungan nilai koefisien determinasi diatas, maka dapat diperoleh nilai koefisien determinasinya yaitu sebesar 61,5%. Artinya variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi kerja, dan beban kerja memberikan pengaruh yang sebesar 61,5% terhadap kinerja pegawai. Dan sisanya yaitu sebesar 38,5% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Nilai koefisien tersebut termasuk dalam kategori kuat / tinggi.

Dampak Budaya Organisasi Terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian parsial mengindikasikan bahwa budaya organisasi secara substansial memengaruhi kinerja pegawai CV ZXY. *Output* dari uji hipotesis variabel X1 menunjukkan bahwa nilai sig. lebih kecil dari 0.05 ($0.0001 < 0.05$) dan mendapatkan koefisien regresi positif sebesar 0.298. Temuan ini selaras dengan riset Ibrahim et al., (2024), Ermaulandari & Indiyati (2024), Surya (2022), Tarmizi et al., (2021), Indiyati et al., (2021), Dudija et al., (2024), Budaya organisasi berdampak substansial terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti, jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja karyawan semakin meningkat. Hal ini juga sepadan dengan hasil tingkat budaya organisasi yang memperoleh kategori sangat baik dengan persentase 86,9%. Hal ini mencerminkan bahwa budaya organisasi di CV ZXY telah berhasil menanamkan nilai-nilai inti yang kuat, mendorong keterlibatan karyawan, serta mampu beradaptasi dengan perubahan dan memiliki arah strategis yang jelas. Budaya organisasi

yang terbentuk ini menjadi fondasi penting dalam mendukung kinerja pegawai yang optimal dan berkelanjutan.

Dampak Gaya kepemimpinan Transformasional Terhadap kinerja pegawai

Hasil Pengujian parsial mengindikasikan gaya kepemimpinan transformasional secara substansial memengaruhi kinerja pegawai CV ZXY. *Output* dari uji hipotesis variabel X2 menunjukkan bahwa nilai sig. lebih kecil dari 0.05 ($0.046 < 0.05$), dan memperoleh koefisien regresi negatif sebesar -0.177. Temuan ini serasi dengan hasil karya ilmiah dari, Adiwantari et al., (2019), Ramadhani (2021), Melva & Adriani (2023), Al'fiah et al., (2024), Nugroho et al., (2022), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak substansial terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, jika kepemimpinan transformasional semakin baik diterapkan oleh pimpinan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal tersebut juga sesuai dengan tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang memperoleh kategori sangat baik dengan persentase 85,4%. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai sangat mengapresiasi nilai-nilai kepemimpinan yang ditunjukkan seperti integritas, kerja tim, inspirasi, dan dorongan berpikir inovatif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional secara umum telah berjalan efektif, optimal secara menyeluruh.

Dampak Kompetensi Terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian parsial menyiratkan variabel kompetensi secara substansial memengaruhi kinerja pegawai CV ZXY. *Output* dari uji hipotesis variabel X3 menunjukkan bahwa nilai sig. lebih kecil dari 0.05 ($0.013 < 0.05$), dan memperoleh koefisien regresi positif sebesar 0.357. Temuan ini sama dengan hasil riset Jonneli et al., (2024), Ramahdani et al., (2022), Rismawati et al., (2021), Martini et al., (2024), Wicaksono et al., (2021), Arifin et al., (2024), Sudana et al., (2024), menafsirkan bahwa kompetensi berdampak substansial terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang diberikan, maka kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya semakin meningkat pula. Hal ini juga seirama dengan hasil deskripsi variabel kompetensi dengan memperoleh kategori sangat baik dengan persentase 88,53%. Artinya pegawai umumnya memiliki motivasi tinggi, pemahaman mendalam tentang peran dan nilai organisasi, serta penguasaan terhadap keterampilan teknis, komunikasi, dan pemecahan masalah yang sangat memadai.

Dampak Motivasi Kerja Terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian parsial mengindikasikan variabel motivasi kerja secara memperlihatkan bahwa nilai sig. lebih kecil dari 0.05 ($0.040 < 0.05$), memperoleh koefisien regresi negatif sebesar -0.282. Hal ini juga selaras dengan riset yang dilakukan oleh Goni et al., (2021), Gandung (2024), Triwulan et al., (2023), Basyid (2024), Sariadi & Heryanda (2020), Silalahi (2024), Ochola (2018), Poerbowo & Pratminingsih (2024), Hernaningsih & Brahmana (2024), Ardana & Rizqi (2024), di temukan bahwa motivasi kerja berdampak substansial terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, bahwa jika motivasi kerja tinggi, maka kinerja karyawan meningkat. Karena ketika karyawan merasa termotivasi, mereka akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya, memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, serta menunjukkan produktivitas yang lebih baik. Motivasi kerja yang baik juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, mengurangi tingkat absensi, serta mendorong mereka untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu juga ini selaras dengan hasil deskriptif variabel motivasi kerja dengan memperoleh kategori sangat baik dengan tingkat persentase 85,04%. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai merasa mampu mengelola beban kerja yang ada, baik dari sisi tekanan waktu, jumlah pekerjaan, maupun kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Item pernyataan, seperti perasaan kelelahan mental, tekanan waktu, kemampuan mengatur urutan tugas, hingga peluang untuk mengembangkan dan menggunakan keterampilan, mendapat respons yang sangat baik dari pegawai.

Dampak Beban Kerja Terhadap kinerja pegawai

Hasil Uji t mengindikasikan bahwa beban kerja secara tidak substansial memengaruhi kinerja pegawai CV ZXY. *Output* dari uji hipotesis variabel X5 menunjukkan bahwa nilai sig. lebih besar dari 0.05 ($0.336 > 0.05$) dan mendapatkan koefisien regresi positif sebesar 0.298, dan memperoleh koefisien regresi negatif sebesar -0.204. Silvia et al., (2021), Saifuddin & Claudia (2021), Putra & Oktaviani (2023), Luthan (2023), Taufik et al. (2023) yang menyatakan bahwa variabel beban kerja tak berdampak substansial terhadap kinerja karyawan. Tetapi hal ini jadi bertolak belakang dengan hasil uji deskriptif variabel beban kerja yang memperoleh kategori sangat baik dengan persentase 88,23%. Perbedaan ini mungkin terjadi karena adanya unsur lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, kompensasi,

atau gaya kepemimpinan, sehingga kontribusi beban kerja menjadi tidak terlihat secara signifikan dalam model analisis regresi. Selain itu, tingginya persepsi terhadap beban kerja juga bisa disebabkan oleh standar kerja yang rendah atau rutinitas pekerjaan yang tidak terlalu menuntut, sehingga meskipun beban kerja dianggap “sangat baik”, hal tersebut tidak serta-merta mendorong peningkatan kinerja secara nyata. Oleh karena itu, hasil deskriptif yang tinggi belum tentu berkorelasi langsung dengan signifikansi statistik terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Riset ini mengemukakan bahwa variabel X1, X2, X3, X4 memberikan dampak secara substantial terhadap kinerja pegawai CV ZXY. Sedangkan Variabel X5 tidak memberikan dampak secara substantial terhadap kinerja pegawai CV ZXY. Analisis deskriptif mengindikasikan bahwa tingkat budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi kerja, dan beban kerja memperoleh kategori sangat baik dengan persentase 86.9%, 85.4%, 88.53%, 85.04%, dan 88.23%. Lalu nilai koefisien determinasi $ARS (\bar{R}^2)$ yaitu sebesar 61,5%. Artinya variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi kerja, dan beban kerja memberikan pengaruh yang sebesar 61,5% terhadap kinerja pegawai. Dan sisanya yaitu sebesar 38,5% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Penelitian ini menunjukkan bahwa 38,5% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau *work-life balance* guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, disarankan melakukan penelitian pada perusahaan yang lebih besar untuk meningkatkan generalisasi hasil dan menangkap dinamika organisasi yang lebih kompleks. Bagi manajemen CV ZXY, disarankan untuk mempertahankan serta memperkuat budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan kompetensi, dan motivasi kerja karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perusahaan juga perlu merancang pelatihan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan motivasi pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Meskipun beban kerja tidak terbukti signifikan memengaruhi kinerja, pengelolaan beban kerja tetap penting untuk mencegah kelelahan jangka panjang, dengan mempertimbangkan keseimbangan

antara tuntutan pekerjaan dan kontrol pekerjaan. Dengan pengelolaan yang tepat, diharapkan kinerja pegawai dapat terus meningkat secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwantari, S. A., Bagia, I. W., & Suci, N. M. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2), 101–111.
- Al'fiyah, N., Nugroho, A. D., & Wahjoedi, T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di WE GO PRINT. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 541–551. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jrme.v1i3.1790>
- Alpin, A., Hanila, S., & Abi, Y. I. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten Lebong. *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(2), 133–142. <https://doi.org/10.37676/jfm.v3i2.4801>
- Andina, M. R., & Luturlean, B. S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bio Farma (Persero) Kota Bandung. *JSEH (Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora) Volume*, 10(3), 361–369.
- Ardana, Z. A., & Rizqi, M. A. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Envilab Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 1758–1776. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4382>
- Arifin, A., Mujahid, & Suyuthi, N. F. (2024). The Effect of Competency Development and Work Creativity on Employee Performance. *Journal La Bisecoman*, 4(183–199). <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v4i4.1535>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (A Guide to the Theory and Practice of People Management)* (16th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>
- Bagus, I., Pratama, Y., Budi, I. G., & Kusuma, A. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV RATNA BALI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 10(1), 134–152. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v10i1.1281
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* (berilustrasi). Free Press.
- Basyid, A. (2024). *PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 7(1), 39–43.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dudija, N., Naibaho, S., & Wibowo, S. B. (2024). Enhancing Performance : The Role of Organizational Culture , Commitment , and Support in Indonesian Paper Industry. *Jurnal Psikologi*, 51(2), 141–157. <https://doi.org/10.22146/jpsi.81915>
- Ermaulandari, V., & Indiyati, D. (2024). The Influence of Organizational Culture and Employee Training on Employee Performance at PT Len Industri (Persero). *International Journal of Economics, Business and Innovation Research (IJEBIR)*, 03(04), 354–361.
- Firstanto, I., Akhmad Munjin, R., & Faisal Tri Ramdani, D. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi & Kebijakan*, 2(2), 32–40. <https://ojs.unida.ac.id/karimahtauhid/article/view/10979>
- Gandung, M. (2024). The Influence of Work Culture, Discipline, and Motivation on Employee Performance Through Competence. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE HUMANITY & MANAGEMENT RESEARCH*, 3(12), 1655–1666.

- <https://doi.org/10.33019/society.v9i1.290>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin.
- Goni, G. H., Manoppo, W. S., & Rogahang, J. J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT . Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4), 330–335.
- Hakman, Suhadi, & Nani, Y. (2021). Pengaruh Beban Kerja , Stres Kerja , Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Nursing Care and Health Technology Journal*, 1(2), 47–54.
- Hamizar, A. (2020). PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI Studi Kasus pada BPS Maluku. *Journal of Islamic Economic and Business (JIEB)*, 2(1), 52–63.
- Hasana, N., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 329–343.
- Hatmanti, R. G., & Sary, F. P. (2024). The Effect Of Workload And Adversity Quotient On Employee Performance At X Company With Work Motivation As A Mediating Variable. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 04(03).
- Hege, M. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Provinsi NTT. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 46–54. <https://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JAT/article/view/2354%0Ahttps://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JAT/article/download/2354/1090>
- Herdiana, R. P., & Sary, F. P. (2023). How workload impacts the employee performance and how work stress acts as a mediating variable in shoes manufacturing company. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(5), 164–173. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2756>
- Hernaningsih, E. W., & Brahmana, S. S. (2024). Pengaruh Kedisiplinan , Lingkungan Kerja , dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Tegallega. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(9), 3290–3301.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. bloch. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Hidayati, R., & Putri, R. K. (2024). THE INFLUENCE OF WORKLOAD AND WORK STRESS ON NURSE PERFORMANCE AT SITI KHADIJAH ISLAMIC HOSPITAL PALEMBANG PENGARUH. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6), 7160–7170.
- Ibrahim, Abubakar, H., & Yunus, M. K. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI MELALUI MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO) UP2D MAKASSAR. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i1.5182>
- Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies , Organizational Culture , and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 1–10.
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3), 119–129. <https://doi.org/10.22373/pjp.v10i3.12187>
- Jayanti, M. D., Arisyahidin, & Laksono, S. S. M. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Evaluasi Kinerja Pegawai Melalui E-Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Nganjuk. *Otonomi*, 23(2), 249–257.
- Jonneli, H. H., Winarno, A., & Saragih, R. (2024). Enhancing Employee Performance in Logistic Companies : The Influence of Competency Development and Remuneration with Job Satisfaction as a Mediating Factor. *International Journal of Social Science and Human*

- Research*, 07(09), 7253–7262. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i09-59>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kasyifillah, M. H., & Prijati. (2023). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt Usaha Yekapepe Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(7), 1–18.
- Kusuma, C. S. D., Adinegara, G. N. J., Wardhana, A., Nasar, I., Sofiani, N. F., Wangka, N. M., Syamil, A., Awa, & Indiyati, D. (2023). *Manajemen Kinerja (Pendekatan Teoritis dan Praktis)* (H. F. Ningrum (ed.); Issue Oktober). CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Luthan, L. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank 9 Jambi Cabang Kerinci. *Al Fiddhoh: Journal of Banking, Insurance, and Finance*, 4(2), 119–128. <https://doi.org/10.32939/fdh.v4i2.2899>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton. Van Nostrand. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/14359-000>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Melva, S., & Adriani, Z. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS RAWAT JALAN KABUPATEN BATANGHARI. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(03), 847–857.
- Mewahaini, handoyo, & Sidharta, H. (2022). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MAYANGKARA GROUP. *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 7(6), 622–630.
- Mulyani, S. R., Trinanda, Z., Yeni, F., Afuan, M., & Nurhamzah. (2024). Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable: Individual Career Development and Competency. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 19(2), 120–128. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4354>
- Nadhiroh, U., Saptaria, L., & Ambarwati, D. (2022). Pengaruh Motivasi , Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt . Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 4(3), 517–527. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.357>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH SEBAGAI MEDIATOR. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Nugroho, A., Fauzobihi, & Anggraini, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Instruktur PT . United Tractors Tbk . Jakarta. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, 8(1), 872–883. <https://doi.org/10.36312/jime.v8i12871/http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JIME> Pengaruh
- Ochola, G. O. (2018). Employee Motivation, An Organizational Performance Improvement Strategy (A Review on Influence of Employee Motivation on Organizational Performance). *JOJ Sciences*, 1(5), 00120–00125. <https://doi.org/10.19080/jojs.2018.01.555575>
- Panjaitan, F., & Sinaga, Y. F. (2022). the Effect of Career Development, Competence and

- Compensation on Job Satisfaction and Their Impact on Employee Performance At the National Unit and Political Agency of North Sumatra Province. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(2), 187–199. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v10i2.444>
- Poerbowo, A. T., & Pratminingsih, S. A. (2024). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Account Officer dengan Insentif sebagai Variabel Mediasi Pada Bank BRI Wilayah Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 24(2), 151–160.
- Pragiwani, M., Lestari, E., & Alexandri, M. B. (2020). PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI, DISIPLIN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. TEKTONINDO HENIDA JAYA GROUP). *Responsive*, 3(3), 117–129. <https://doi.org/10.34006/jmb.v7i4.2>
- Pratama, G., & Elistia, E. (2020). Analisis Motivasi Kerja, terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), 144–152.
- Putra, B. A. M., & Oktaviani, L. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Sukabumi. *Jurnal Bisnisman : Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 74–87. <https://doi.org/10.52005/bisnisman.v5i2.147>
- Putri, S. I., Supriatna, A., Djaha, Z. A., Dudija, N., Bakar, R. M., Sary, F. P., Wulansari, P., Kusumadewi, R. A., Wangka, N. M., Tamam, B., Syamsuddin, & Novianti, E. (2022). *Perilaku Organisasi (Tinjauan Teoritis)* (H. F. Ningrum (ed.)). Media Sains Indonesia.
- Ramadhani, M. A. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui otonomi kerja. *Jurnal Lmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112.
- Ramahdani, E., Deswarta, & Syaheriza, M. A. F. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Ukui Kab . Pelalawan. *Seminar Nasional Riset Ekonomi*, 330–343.
- Ramdhani, Z., & Sutisna, D. (2024). Hubungan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al Ittihad Cianjur. *Action Research Journal Indonesia*, 6(4), 249–263.
- Rismawati, D., Hadian, D., Manik, E., & Titi, T. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 83–93. <https://doi.org/10.55208/bistek.v14i2.234>
- Rizkiandi, M. Z., & Indiyati, D. (2024). The Influence Of Workload And Compensation On Employee Performance LPI Foundation Al-Muttaqin Tasikmalaya City. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research (IJBIR)*, 03(05), 78–86.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku organisasi II* (7th ed.). PT Prenhallindo.
- Saifuddin, M. H., & Claudia, M. (2021). Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Corporate University Training Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(10), 157–170. <https://doi.org/10.36418/journalsostech.v1i10.214>
- Sariadi, L., & Heryanda, K. K. (2020). Motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada kantor camat sawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6(2), 215–224.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Setiani, Siswanto, & Robithoh, S. (2023). Revisiting the Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour. *Shirkah : Journal of Economics and Business*, 8(2), 125–142.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan* (1th ed.). WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG.
- Silalahi, E. E. (2024). The Influence of Work Discipline and Motivation on Employee Performance with Career Development as an Intervening Variable. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(03), 1647–1655. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i3-27>
- Silvia, P., Sitompul, S., & Simamora, F. (2021). The Effect Of Workload, Work Experience, And Compensation On Employee Performance PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 142–153.

- <http://journal.yrpiaku.com/index.php/msej>
- Sirri, A., & Aprilia, L. (2024). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Aja Mega Perkasa. *Journal of Sustainable Transformation*, 2(02), 69–76. <https://doi.org/10.59310/jst.v2i02.34>
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149–155. <https://doi.org/10.1037/h0047060>
- Sucipto, B., Kartika, E., & Listyawati, I. (2023). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional (JPro)*, 4(2), 217–224. <https://doi.org/10.1016/j.molstruc.2024.140774>
- Sudana, I. K., Kresna Wirawan, I. D. G., & Siti Firmani, P. (2024). The Influence of Competency Development and Work Motivation on The Performance of KSP Cobleng Pamor Employees. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 376–380. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3139>
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi , gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan , kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2691–2708.
- Sukrispiyanto. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Surya, J. E. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 759–768.
- Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 41–60. <https://doi.org/10.22146/jlo.70614>
- Tanjung, R., Romi, H. A., & Firmansyah, F. (2023). PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. DHARMA PACIFIC ENGINEERING. *Jurnal Manajerial Dan Bisnis TanjungPinang*, 6(1), 69–80.
- Tarmizi, A., Lian, B., & Puspita, Y. (2021). The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(2), 109–116.
- Taufik, Y., Yap, F. J., & Simanjuntak, F. A. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Perputaran Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 230–244. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i3.182>
- Triwulan, C., Mulyono, S., Setia, K. A., & Astuti, R. (2023). The Influence of Work Environment and Incentives on Employee Performance through Motivation. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(09), 5804–5812. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i9-61>
- Tufaila, N., & Santoso, Y. H. (2021). Peran Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Jaringan PT. PLN (Persero) UP3 Bojonegoro. *Improvement: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 55. <https://doi.org/10.30651/imp.v1i1.9538>
- Tutu, R. V. B., Areros, W. A., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International Daihatsu Tbk Cabang Manado. *Productivity*, 3(1), 24–29.
- Wahab, M. I., & Wahyuningtyas, R. (2024). The influence of organizational culture and transformational leadership on employee performance at PT PLN (Persero) South. *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies (JoMABS)*, 1(4), 985–997.
- Wicaksono, W., Suyatin, Cahyadi, E., Adie, P. G. K., & Lesmono, M. A. (2021). Effect Of Competency and Career Development on Employee Performance at PT. Indojoya Sukses Makmur in Jakarta. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 107–115. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i1.101>

Widjajakusuma, M. K. (2020). *Kepemimpinan Transformasional Pengalaman Insantama* (1th ed.). Penerbit IPB Press.

Yohana, Ridho, F., & Malik. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 89–100.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

Tabel 1 Hasil Penilaian Kinerja

Tahun	Jumlah Pegawai	Sangat Rendah (%)	Rendah (%)	Sedang (%)	Tinggi (%)	Sangat Baik (%)
2019	35	0	5	20	65	10
2020	31	0	15	40	43	2
2021	38	5	18	42	33	2
2022	42	0	12	30	50	8
2023	45	0	10	22	58	10

Sumber: Data internal CV ZXY (2025)

Tabel 3 Pra Survey Budaya Organisasi

No	Pertanyaan	Pra Survey Budaya Organisasi					Skor
		SS	S	N	TS	STS	
1	Ada semangat kerja sama tim yang kuat di antara rekan kerja	0	1	6	3	0	28
2	Perusahaan memiliki sistem dan struktur yang membantu koordinasi antar tim.	1	4	5	0	0	36
3	Tujuan dan arah perusahaan jelas, menginspirasi, dan dipahami oleh semua karyawan	2	4	4	0	0	38

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Tabel 5 Pra Survey Kompetensi

No	Pertanyaan	Pra Survey Kompetensi					Skor
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya mampu menggunakan perangkat lunak/aplikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan saya secara efektif	0	5	5	0	0	35
2	Saya memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya.	1	3	6	0	0	35
3	Saya selalu berusaha keras untuk mencapai target kerja yang ditetapkan	3	6	1	0	0	42

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Tabel 7 Pra Survey Beban Kerja

NO	Pertanyaan	Hasil Pra Survei Variabel Beban Kerja					SKOR
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja	0	2	4	4	0	28
2	Saya merasa jumlah tugas yang harus diselesaikan setiap hari sesuai dengan kapasitas dan waktu yang saya miliki	0	1	5	4	0	27
3	Saya sering mengalami kelelahan fisik atau mental akibat beban kerja yang berlebihan	3	4	3	0	0	40

Sumber: Data Diolah Penulis

Tabel 9 Tanggapan Responden

No.	Variabel	Rata ² Persentase	Kategori
1	Budaya Organisasi	86,9%	Sangat Baik
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	85,4%	Sangat Baik
3	Kompetensi	88,53%	Sangat Baik
4	Motivasi Kerja	84,56%	Sangat Baik
5	Beban Kerja	85,04%	Sangat Baik
6	Kinerja Pegawai	88,23%	Sangat Baik

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Tabel 11 Uji Heteroskedastisitas

	Unstandardized Coefficients ^a		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	10.287	7.229		1.423	0.164
Budaya Organisasi	-0.057	0.042	-0.298	-1.339	0.190
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.065	0.047	0.252	1.382	0.177
Kompetensi	-0.020	0.075	-0.052	-0.267	0.791
Motivasi Kerja	-0.108	0.073	-0.258	-1.484	0.148
Beban Kerja	-0.089	0.115	-0.131	-0.771	0.447

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Tabel 13 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	38.811	13.072		2.969	0.006
Budaya Organisasi	0.298	0.077	0.538	3.899	0.0001
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-0.177	0.085	-0.236	-2.081	0.046
Kompetensi	0.357	0.136	0.317	2.616	0.013
Motivasi Kerja	-0.282	0.132	-0.231	-2.239	0.040
Beban Kerja	-0.204	0.208	-0.103	-0.977	0.336

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Tabel 2 Pra Survey Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	Pra Survey Kinerja Pegawai					Skor
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya tidak pernah melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	3	0	28
2	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja	2	5	3	0	0	39
3	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan	3	4	3	0	0	40
4	Saya tidak pernah datang terlambat atau bolos kerja	2	2	6	0	0	36

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Tabel 4 Pra Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pertanyaan	Pra Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional					Skor
		SS	S	N	TS	STS	
1	Pemimpin saya mampu menginspirasi dan memotivasi saya untuk bekerja lebih dari standar	0	4	5	1	0	33
2	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan mencari cara-cara baru dalam bekerja.	0	6	4	0	0	36
3	Pemimpin saya aktif membimbing dan memberikan perhatian pada pengembangan potensi individu saya.	2	4	4	0	0	38

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Tabel 6 Pra Survey Motivasi Kerja

NO	Pertanyaan	Hasil Pra Survei Variabel Motivasi Kerja					SKOR
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya mendapat pujian dan penghargaan atas hasil kerja saya yang baik.	1	3	5	1	0	35
2	Atasan saya memberikan motivasi dan dorongan dalam menyelesaikan pekerjaan.	2	2	4	2	0	32
3	Saya merasa memiliki semangat tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan saya.	1	3	4	2	0	33

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Tabel 8 Hasil Karakteristik Responden

Karakteristik Responden Penelitian		
Karakteristik Responden	Persentase Tertinggi	Keterangan
Jenis Kelamin	58%	Perempuan
Usia	54%	21-28 Tahun
Divisi	42%	Produksi
Lama Bekerja	39%	1-3 Tahun
Pendidikan	45%	SMA / SMK

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Tabel 10 Hasil Uji Normalitas

N	38
Normal Parameters	Mean 0.000000
	Std. Deviation 2.280
Most Extreme Differences	Absolute 0.098
	Positive 0.067
	Negative -0.098
Test Statistic	0.098
Asymp. Sig (2-tailed)	0.200

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Tabel 12 Hasil Uji Multikolinialitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	0.545	1.835
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.809	1.237
Kompetensi	0.710	1.409
Motivasi Kerja	0.892	1.121
Beban Kerja	0.930	1.076

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Tabel 14 Uji t

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	38.811	13.072		2.969	0.006
Budaya Organisasi	0.298	0.077	0.538	3.899	0.0001
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-0.177	0.085	-0.236	-2.081	0.046
Kompetensi	0.357	0.136	0.317	2.616	0.013
Motivasi Kerja	-0.282	0.132	-0.231	-2.239	0.040
Beban Kerja	-0.204	0.208	-0.103	-0.977	0.336

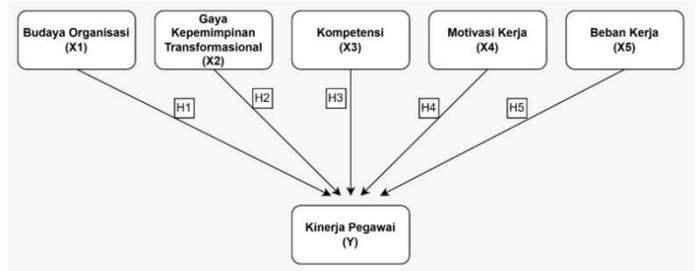
Sumber: Diolah Penulis (2025)

Tabel 15
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	0.817 ^a	0.667	0.615	2.45266

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Diolah Penulis (2025)