

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV. PANDJI
CHANDRA KIRANA**

Selpa Indriyani

12221790

Program Studi Manajemen Universitas BPD

indriyaniselva@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi dampak dari gaya kepemimpinan, dukungan organisasi yang dirasakan, serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di CV. Pandji Chandra Kirana. Dengan menerapkan pendekatan kuantitatif yang melibatkan pengisian kuesioner oleh 40 responden dan menganalisis data menggunakan regresi linier berganda melalui perangkat lunak SPSS, penelitian ini meliputi pengujian validitas, normalitas, asumsi klasik, dan pengujian hipotesis. Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, dukungan organisasi yang dirasakan dan budaya organisasi terbukti memberikan dampak positif yang signifikan. Secara bersamaan, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, dengan dukungan organisasi dan budaya kerja menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, *Perceived Organizational Support*, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

Abstract

This study aims to explore the impact of leadership style, perceived organizational support, and organizational culture on employee performance at CV. Pandji Chandra Kirana. By applying a quantitative approach involving 40 respondents completing a questionnaire and analyzing the data using multiple linear regression through SPSS software, this study includes testing for validity, normality, classical assumptions, and hypothesis testing. The findings indicate that leadership style does not have a significant influence on employee performance. In contrast, perceived organizational support and organizational culture are proven to have a significant positive impact. Together, these three variables contribute to employee performance, with organizational support and work culture being the most influential factors in improving employee performance.

Keywords: Leadership Style, *Perceived Organizational Support*, Organizational Culture, Employee Performance.

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dan berinovasi agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi menjadi indikator tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya gaya kepemimpinan, *Perceived Organizational Support*, dan budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan memiliki peranan sentral dalam mengarahkan, membimbing, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi yang baik, memberikan teladan, dan menumbuhkan kepercayaan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias dan bertanggung jawab. Gaya kepemimpinan yang tepat juga dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan serta meningkatkan loyalitas karyawan.

Selain kepemimpinan, *Perceived Organizational Support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. POS mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, meningkatkan produktivitas, serta menurunkan tingkat turnover dan absensi. Dengan demikian, dukungan organisasi yang dirasakan akan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi, yaitu sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut dan diterapkan dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku dan pola pikir karyawan dalam bekerja, sehingga menciptakan keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi yang positif mampu menumbuhkan semangat kerja, kerjasama tim, serta komitmen terhadap perusahaan.

CV. Pandji Chandra Kirana, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang instalasi dan pengadaan sistem keamanan seperti CCTV dan *alarm system*, sangat bergantung pada kinerja karyawan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Dalam industri jasa teknologi keamanan, kecepatan, ketepatan, dan profesionalisme karyawan menjadi kunci utama untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan memperkuat reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi CV. Pandji Chandra Kirana untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang positif, serta dukungan organisasi yang dirasakan oleh seluruh karyawan.

Perusahaan perlu menjalankan pengawasan serta menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa aman dan dapat bekerja dengan mudah tanpa rasa terbebani, serta memperkuat hubungan antara manajemen dan bawahan untuk mendukung pertumbuhan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, kinerja karyawan akan lebih efektif jika didukung oleh gaya kepemimpinan (Deviani, 2021), dukungan organisasi yang dirasakan (Sabir et al., 2022) dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan merujuk pada sekumpulan perilaku yang konsisten yang ditampilkan dan dikenali oleh orang lain saat berusaha mempengaruhi aktivitas orang lain (Busro, 2018). Pemimpin tersebut inovatif serta terlibat aktif dalam kegiatan di luar organisasi, memiliki visi dan tujuan yang jelas,

serta menjunjung tinggi nilai integritas sebagai contoh bagi karyawan, sehingga fenomena ini menarik untuk ditelaah. Berdasarkan penelitian terdahulu, gaya kepemimpinan telah banyak dikaji sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, baik transformasional, transaksional, maupun demokratis, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan efektivitas kerja. Namun, terdapat pula penelitian yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama pada organisasi dengan struktur kerja yang lebih informal atau pada kondisi di mana karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem kompensasi dan lingkungan kerja. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *Perceived Organizational Support* dilakukan untuk menghasilkan persepsi di kalangan karyawan yang mendukung berdasarkan norma yang berlaku dan harapan karyawan di perusahaan (Sulistyawati et al. 2020). (Sabir et al. 2022), (Hanna Pratiwi, 2022) dan (Prastyo, 2020) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Fenomena yang terkait dengan *Perceived Organizational Support* berdasarkan penelitian terdahulu, *perceived organizational support* sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung menunjukkan komitmen, motivasi, dan kinerja yang lebih tinggi. Namun, beberapa penelitian juga menemukan bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan tidak selalu signifikan atau bersifat tidak langsung, melainkan dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian serta keterbatasan kajian yang menguji pengaruh *perceived organizational support* secara langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melibatkan variabel lain.

Variabel lain yang berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak serta berinteraksi di lingkungan kerja (Schein, 2020; Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi dipandang sebagai mekanisme pengendali perilaku yang mampu membentuk sikap kerja, meningkatkan disiplin, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Berbagai penelitian terkini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan selaras dengan tujuan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Susanti & Nugraha, 2021; Putri et al., 2023). Namun demikian, temuan empiris lainnya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama apabila nilai-nilai budaya belum dipahami secara menyeluruh, tidak diterapkan secara konsisten, atau tidak didukung oleh sistem kepemimpinan dan manajemen yang efektif (Hidayat & Lestari, 2022; Wibowo, 2024). Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris serta mengindikasikan adanya kesenjangan antara konsep budaya organisasi yang ideal secara teoritis dengan penerapannya dalam praktik organisasi, sehingga diperlukan penelitian

lebih lanjut untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara empiris.

Berdasarkan rekapitulasi penilaian kinerja selama satu tahun terakhir, dari total 40 karyawan, sebanyak 16 karyawan (40%) belum mencapai target kinerja, sementara 24 karyawan (60%) telah mencapai target. Selain itu, data absensi internal perusahaan selama tiga bulan terakhir menunjukkan tingkat keterlambatan sebesar 30%–35% dan ketidakhadiran (*alpha*) sebesar 20%–25%, yang mengindikasikan bahwa kinerja dan disiplin karyawan belum optimal. Kondisi ini menunjukkan adanya permasalahan yang diduga berkaitan dengan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (*perceived organizational support*), efektivitas gaya kepemimpinan, serta penerapan budaya organisasi. Secara teoritis, kepemimpinan yang efektif, dukungan organisasi yang memadai, dan budaya organisasi yang kuat seharusnya mampu meningkatkan kinerja dan disiplin kerja karyawan. Namun, fenomena empiris di lapangan menunjukkan kondisi yang berbeda. Di sisi lain, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidakkonsistenan temuan terkait pengaruh gaya kepemimpinan, *perceived organizational support*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta masih terbatas penelitian yang mengaitkan ketiga variabel tersebut dengan data empiris absensi karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan, *perceived organizational support*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang dan riset gap diatas, penulis memutuskan untuk melaksanakan penelitian dengan judul: “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS CV. PANDJI CHANDRA KIRANA)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam membangun budaya organisasi yang baik, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan. Masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah (i) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di CV. Pandji Chandra Kirana. (ii) Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja karyawan CV. Pandji Chandra Kirana. (iii) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Pandji Chandra Kirana. (iv) Sejauh mana gaya kepemimpinan, *Perceived Organizational Support* (POS), dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Pandji Chandra Kirana.

1. Kajian Pustaka

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge (2020), kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diberikan, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dinilai dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari proses dan perilaku kerja yang ditunjukkan selama menjalankan tugas.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Sinambela (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja karyawan yang dapat diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja mencerminkan

kemampuan, keterampilan, dan kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi yang sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan, serta berkontribusi secara nyata terhadap pencapaian tujuan dan kemajuan perusahaan. Kinerja karyawan dikatakan optimal apabila karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, efisien, dan konsisten.

Menurut Mangkunegara (2020), beberapa indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan tugas yang seharusnya dilakukan.
2. Kuantitas Kerja
Durasi kerja seseorang dalam satu hari. Kecepatan kerja setiap pegawai menunjukkan jumlah kerja ini.
3. Tanggung jawab
Pegawai tahu mereka harus melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Kerjasama
Pegawai ingin bekerja sama dengan orang lain secara horizontal dan vertical untuk meningkatkan pekerjaan.
5. Inisiatif
Ada inisiatif dari dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2020), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam membimbing dan mempengaruhi anggota organisasi agar bekerja secara efektif dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pemberian perintah, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan kerja yang positif dan mendorong kinerja karyawan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Hasibuan (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan pola perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta membimbing karyawan untuk bekerja secara efektif dan bertanggung jawab guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartono (2020), indikator gaya kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam Pengambilan Keputusan
Kemampuan pemimpin dalam menentukan keputusan secara tepat dan objektif berdasarkan pertimbangan yang matang untuk menyelesaikan permasalahan organisasi.
2. Kemampuan dalam Memotivasi
Kemampuan pemimpin dalam memberikan dorongan dan semangat kerja kepada karyawan agar bersedia mengerahkan kemampuan, tenaga, dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kemampuan dalam Berkomunikasi
Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan informasi, arahan, serta ide secara jelas dan efektif sehingga dapat dipahami dengan baik oleh karyawan.
4. Kemampuan dalam Mengendalikan Bawahan
Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mengawasi karyawan agar bekerja sesuai dengan aturan dan standar yang telah ditetapkan organisasi.
5. Tanggung Jawab
Kesediaan pemimpin untuk bertanggung jawab atas keputusan, tindakan, serta hasil kerja bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
6. Kemampuan dalam Mengendalikan Emosi
Kemampuan pemimpin dalam mengelola emosi secara baik sehingga dapat bersikap bijaksana, adil, dan profesional dalam menghadapi berbagai situasi kerja.

2.3 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Eisenberger, Malone, dan Presson (2020), POS menggambarkan keyakinan karyawan bahwa organisasi memberikan perhatian, dukungan, serta pengakuan atas usaha dan kinerja yang telah dilakukan. Persepsi ini menjadi dasar terbentuknya hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi.

Sejalan dengan konsep tersebut, Kurtessis et al. (2021) menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, tingkat keterikatan yang lebih kuat, serta motivasi yang lebih tinggi dalam bekerja. Dukungan organisasi yang dirasakan akan menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Caesens dan Stinglhamber (2022) menyatakan bahwa POS berperan penting dalam membangun hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya, mereka akan terdorong untuk membalas dukungan tersebut dengan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan prinsip pertukaran sosial yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara individu dan organisasi.

Selain itu, Rhoades, Eisenberger, dan Armeli (2023) menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan. Oleh karena itu, persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi menjadi faktor penting dalam menciptakan perilaku kerja yang menguntungkan baik bagi karyawan maupun organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi, memberikan perhatian, serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap dan kinerja kerja yang optimal.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2021), indikator *perceived organizational support* sebagai berikut:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
Organisasi memberikan pengakuan atas hasil kerja dan kontribusi karyawan.
2. Organisasi menghargai upaya tambahan karyawan
Setiap usaha ekstra yang dilakukan karyawan memperoleh apresiasi dari organisasi.

3. Organisasi mempertimbangkan keluhan karyawan
Organisasi bersedia mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan atau masukan karyawan.
4. Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan
Organisasi memperhatikan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan.
5. Organisasi memberikan umpan balik atas kinerja karyawan
Karyawan memperoleh informasi dan evaluasi terkait hasil pekerjaannya.
6. Organisasi peduli terhadap kepuasan kerja karyawan
Organisasi memperhatikan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar kepada karyawan
Organisasi memberikan perhatian nyata terhadap kebutuhan dan kondisi karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas kinerja karyawan
Organisasi menunjukkan kebanggaan terhadap pencapaian dan hasil kerja karyawan.

2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan cara karyawan memaknai nilai, norma, serta kebiasaan yang berlaku dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencerminkan pandangan bersama yang dianut dan diterima oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak di lingkungan kerja.

Menurut Schein dan Schein (2021), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami dan merespons permasalahan organisasi. Budaya ini terbentuk melalui nilai, keyakinan, serta praktik kerja yang secara konsisten dijalankan dalam organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan, meningkatkan komitmen, serta mendorong efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, Susanto dan Handayani (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam mengambil keputusan, mengarahkan perilaku kerja, serta menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberlangsungan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak serta menyelesaikan permasalahan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Menurut Busro (2021), indikator budaya organisasi yang dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan diri
Karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri dalam melaksanakan tugas.
2. Sikap yang jelas
Karyawan menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang konsisten dengan nilai organisasi.
3. Kemampuan mengelola emosi
Karyawan mampu mengendalikan emosi dalam menghadapi tekanan kerja.

4. Kemampuan mengambil inisiatif
Karyawan memiliki keberanian dan kemandirian dalam mengambil keputusan kerja.
5. Kemampuan melakukan pengawasan
Karyawan mampu mengontrol dan mengevaluasi pekerjaan sesuai standar organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis (Tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Manfaat
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia	Ariyni & Suryani (2021)	Sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti <i>perceived organizational support</i>	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Memberikan dasar empiris pentingnya kepemimpinan efektif dan budaya organisasi yang kuat
2	Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi	Rahau (2020)	Sama-sama membahas <i>perceived organizational support</i> dan kinerja	Menambahkan variabel motivasi kerja sebagai mediasi	POS berpengaruh positif terhadap kinerja, baik langsung maupun melalui motivasi kerja	Menunjukkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan motivasi dan kinerja
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Wibowo & Santoso (2019)	Sama-sama meneliti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi	Menambahkan variabel lingkungan kerja	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Menggambarkan pentingnya lingkungan kerja dalam memperkuat kinerja
4	Peran Dukungan Organisasi dan Komitmen Karyawan	Putri & Rahman (2022)	Sama-sama meneliti <i>perceived organizational support</i>	Tidak meneliti gaya kepemimpinan dan	POS berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui	Menunjukkan dukungan organisasi meningkatkan loyalitas

	terhadap Kinerja Karyawan			budaya organisasi	komitmen karyawan	dan hasil kerja
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	Siagian (2018)	Sama-sama meneliti gaya kepemimpinan dan kinerja	Hanya fokus pada gaya kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja secara signifikan	Menjadi dasar teori gaya kepemimpinan yang sesuai dalam organisasi modern
6	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kota Bandung	Sari (2021)	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan kinerja	Obyek penelitian berbeda (instansi pemerintah)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Memberikan pemahaman tentang pentingnya budaya organisasi di sektor publik
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Fadillah (2020)	Sama-sama meneliti gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi	Menambahkan motivasi sebagai variabel tambahan	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Menunjukkan peran dukungan organisasi dan kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja
8	Pengaruh Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Lestari (2019)	Sama-sama meneliti <i>perceived organizational support</i>	Menambahkan variabel kepuasan kerja	POS berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik langsung maupun tidak langsung	Memberikan bukti empiris pentingnya peran kepuasan kerja sebagai hasil dari dukungan organisasi
9	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap	Nugroho (2021)	Sama-sama meneliti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja	Menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai intervening	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif	Menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat hubungan antara

	Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening				terhadap kepuasan kerja dan kinerja	kepemimpinan dan kinerja
10	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dukungan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah	Pratama (2023)	Hampir sama dengan topik penelitian ini (semua variabel sama)	Obyek penelitian pada instansi pemerintah, bukan perusahaan swasta	Ketiga variabel berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	Menjadi referensi empiris langsung untuk penelitian serupa di konteks perusahaan

2.6 Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan menggambarkan cara seorang pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan membimbing bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. CV. Pandji Chandra Kirana merupakan perusahaan yang bergerak di bidang teknologi keamanan (CCTV dan *alarm system*) gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen akan sangat memengaruhi semangat kerja, kedisiplinan, dan produktivitas karyawan. Kepemimpinan yang bersifat transformasional dan partisipatif cenderung menumbuhkan rasa tanggung jawab, kebanggaan, serta keinginan untuk berprestasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter dapat menghambat kreativitas dan menurunkan motivasi kerja.

Hal penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian (Rozi, 2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Kota Samarinda. Hal ini serupa dengan penelitian (Emilia Buulolo, Timotius Duha, 2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Camat Fanayama Kabupaten Nias Selatan.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan

Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). *Perceived Organizational Support* dapat diwujudkan melalui pemberian fasilitas kerja yang memadai, penghargaan atas prestasi kerja, pelatihan keterampilan teknis, serta perhatian terhadap kebutuhan pribadi karyawan. Karyawan yang merasakan dukungan dan kepedulian dari organisasi akan menunjukkan loyalitas, komitmen, serta motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan

kinerja. Sebaliknya, rendahnya dukungan organisasi dapat menimbulkan rasa tidak dihargai dan menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, POS berfungsi sebagai faktor psikologis penting yang menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Artinya, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kinerja mereka di perusahaan.

Hal penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian (Nasution & Karneli, 2023) menunjukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT. Artha Veda Pekanbaru. Hal ini serupa dengan penelitian (Purwono et al., 2023) menunjukan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Rokan Hillir.

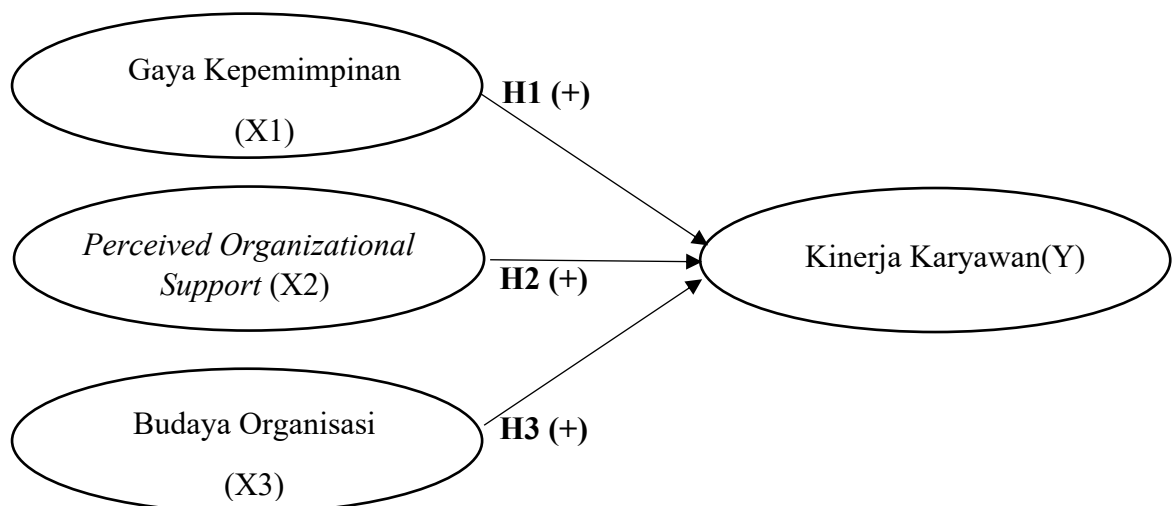
H2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dijadikan pedoman perilaku oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang kuat mampu membentuk sikap kerja positif, meningkatkan disiplin, dan memperkuat rasa tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Hal penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian (Bisma Ayodha Kurniawan Putra et al., 2023) menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan Starup. (Gultom & Ferinia, 2023) menunjukan hasil studi ini membuktikan bahwa peran budaya organisasi dalam membentuk kinerja karyawan bersifat signifikan dan mengarah positif.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.7 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan cara kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2020) penelitian kuantitatif adalah metode yang mengumpulkan data menggunakan kuesioner untuk menguji hipotesis yang telah dibuat, dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Pada studi ini, variabel

bebas meliputi gaya kepemimpinan, *perceived organizational support*, dan budaya organisasi, sementara variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti akan memanfaatkan kuesioner yang akan dibagikan kepada responden melalui *Google Forms*.

3.1 Populasi

(Sugiyono, 2020) menyatakan bahwa populasi adalah area umum yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dilakukan penelitian dan diambil kesimpulan. Dalam penelitian ini, populasi yang diambil adalah karyawan CV. Pandji Chandra Kirana yang berjumlah 40 orang.

3.2 Sampel

Sampel menurut (Sugiyono, 2020) merupakan bagian dari populasi yang merupakan sumber data, dan populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki populasi. Jumlah sampel ditetapkan dengan menggunakan metode sampling jenuh, di mana setiap anggota populasi dianggap sebagai sampel.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer dan Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa penyebaran kuesioner melalui *google form*. Menurut (Sugiyono, 2020) data primer adalah sumber data yang langsung diberikan kepada orang yang mengumpulkan data. Didalam kuesioner menggunakan *skala likert*. Skala *Likert* digunakan dalam menilai pendapat individu terkait fenomena sosial, yang kemudian diuraikan menjadi indikator variabel, (Sugiyono, 2020). Jawaban dalam penelitian ini menggunakan skala likert berbasis 1 sampai 5 dengan tingkatan sebagai berikut:

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju

Skor 2 = Tidak Setuju

Skor 3 = Netral

Skor 4 = Setuju

Skor 5 = Sangat Setuju

3.4 Definisi Indikator Variabel

Di dalam penelitian terdapat dua variable yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan (X1), *perceived organizational support* (X2), budaya organisasi (X3), sedangkan variabel dependen berupa kinerja karyawan (Y).

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	Menurut (Addurorul Muntatsiroh, 2024) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang digunakan seorang pemimpin, yang dipengaruhi oleh sifat, wawasan,	(Sari et al., 2019) 1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi	1-5

		pengalaman, dan kemampuan bawahan dalam menerima instruksi	3. Kemampuan berkomunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan 5. Kemampuan mengendalikan emosi	
2	<i>Perceived Organizational Support</i> (X2)	Menurut (Sabila & Izzati, 2025) <i>Perceived organizational support</i> (POS) atau dukungan organisasi yang dipersepsikan adalah keyakinan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka	Rosyiana (2019:62) 1. Keadilan 2. Dukungan dari atasan 3. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja	1-5
3	Budaya Organisasi (X3)	Menurut (Lase et al., 2025) Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya di dalam organisasi, tanpa harus didasarkan pada apakah mereka menyukai budaya tersebut atau tidak, sehingga sifatnya deskriptif	Menurut (Robbins, 1998) dalam (AuliyaSSTPar & Clara Akademi Pariwisata Pertiwi, 2017) 1. Perilaku pemimpin 2. Mengedepankan misi perusahaan 3. Proses pembelajaran 4. Motivasi	1-5
4	Kinerja Karyawan (Y)	Menurut (Febriantina et al., 2025) Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	(Bangun 2022:231) 1. Jumlah pekerjaan 2. Kualitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran karyawan 5. Kemampuan kerjasama	1-5

3.5 Alat Analisis dan Metode Analisis Data

3.5.1 Alat Analisis

Alat yang digunakan untuk analisis dalam studi ini adalah perangkat lunak IBM SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Berdasarkan pendapat (Sugiyono, 2020) analisis data bertujuan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis yang telah dibuat. Dalam penelitian ini, analisis mencakup pengujian validitas, pengujian reliabilitas, pengujian asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis, dan pengujian kelayakan model.

3.5.2 Metode Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Uji validitas digunakan untuk menentukan apakah suatu kuesioner akurat atau tidak. Menurut (Ghozali, 2021) Signifikansi *correlation coefficient pearson* yang digunakan dalam r tabel harus memiliki tingkat signifikansi kurang dari 0,5 agar dapat dianggap valid.

1. Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka indikator dinyatakan valid
2. Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, maka indikator dianggap tidak valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana kuesioner mampu mengukur suatu variabel secara konsisten. Kuesioner dikatakan reliabel apabila respon yang diberikan oleh individu terhadap pernyataan yang sama tetap stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan statistik *Cronbach's Alpha* (α) (Ghozali, 2021).

1. Nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$, maka kuesioner dinilai reliabel.
2. Nilai *Cronbach's Alpha* berada $< 0,60$, maka kuesioner tersebut dianggap tidak reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas menurut Ghozali (2021) bertujuan untuk menilai apakah residual atau variabel pengganggu dalam model regresi mengikuti distribusi normal. Asumsi ini sangat penting karena pengujian statistik seperti uji t dan uji F mensyaratkan residual yang berdistribusi normal. Jika asumsi tersebut tidak terpenuhi, terutama pada jumlah sampel yang kecil, maka hasil pengujian dapat menjadi kurang akurat. Salah satu metode yang sering digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov (K-S), dengan ketentuan:

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka residual dinyatakan berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka residual dinyatakan tidak berdistribusi normal.

Uji multikolinieritas menurut Ghozali (2021) dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya hubungan antar variabel independen dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik tidak memiliki korelasi antara variabel bebas, karena korelasi tersebut dapat mengurangi ketepatan hasil analisis. Jika antar variabel independen saling berkorelasi, maka variabel tersebut tidak lagi bersifat ortogonal, yaitu kondisi ketika variabel bebas seharusnya tidak saling berkaitan. Indikasi multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan kriteria:

1. Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 menunjukkan tidak adanya multikolinieritas.
2. Tolerance $< 0,10$ dan VIF > 10 menunjukkan adanya multikolinieritas.

Menurut Ghozali (2021), uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengidentifikasi apakah terdapat perbedaan varians residual antar pengamatan dalam model regresi. Jika varians residual sama, maka disebut homoskedastisitas;

sedangkan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang ideal adalah model yang memenuhi asumsi homoskedastisitas karena menunjukkan bahwa error memiliki sebaran yang seragam. Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan menggunakan uji Glejser, dengan ketentuan:

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas.
2. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka terdapat gejala heteroskedastisitas.

3.5.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut (Ghozali, 2021) Analisis regresi linear digunakan untuk mengukur kekuatan serta menunjukkan arah keterkaitan antara variabel independent dan variabel dependen, dengan menggunakan dua variabel atau lebih sebagai masukan. Rumus yang digunakan dalam analisis regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- y = Kinerja Karyawan
- α = Konstanta
- $\beta_{1,2,3}$ = Koefisiensi regresi
- e = Standard error
- X1 = Gaya Kepemimpinan
- X2 = *Perceived Organizational Support*
- X3 = Budaya Organisasi

3.5.4 Uji Hipotesis

1. Analisis Koefisien Determinasi R Square

Menurut (Ghozali, 2016), uji koefisien determinasi R (*R Square*) dipergunakan untuk mengukur kapasitas variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Keputusan yang diambil memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai *R Square* mendekati angka 0 (semakin kecil nilai *R Square*), maka variabel independen akan terbatas atau tidak berpengaruh.
2. Jika nilai *R Square* mendekati angka 1 (semakin besar nilai *R Square*), maka variabel independen memiliki pengaruh yang tepat atau model regresi menunjukkan hasil yang mendekati kebenarannya.

2. Uji t

Menurut Ghozali (2016), uji t digunakan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian ini menyatakan bahwa apabila nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel dengan tingkat signifikansi $\alpha < 0,05$, maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Sebaliknya, jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel dan nilai signifikansi $\alpha > 0,05$, maka variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3. Uji F

Menurut Ghozali (2016), uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

1. Jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
2. Jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

4. Hasil dan Pembahasan Penelitian

4.1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	12	30%
		Perempuan	28	70%
	Total		40	100%
2	Usia	20 – 25 Tahun	14	35%
		26 – 30 Tahun	18	45%
		35 – 40 Tahun	8	20%
	Total		40	100%
3	Pendidikan	SMP	1	2,5%
		SMA	14	35%
		Diploma 3 (D3)	8	20%
		Sarjana (S1)	17	42,5%
	Total		40	100%
4	Lama Bekerja	< 1 Tahun	8	20%
		1 – 2 Tahun	12	30%
		3 – 4 Tahun	13	32,5%
		> 5 Tahun	7	17,5%
	Total		40	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas karyawan CV. Pandji Chandra Kirana berjenis kelamin perempuan, yaitu 70%, sedangkan laki-laki sebesar 30%. Hal ini menunjukkan bahwa struktur tenaga kerja perusahaan didominasi oleh perempuan, terutama pada posisi administrasi, pemasaran, dan layanan pelanggan, sementara karyawan laki-laki lebih banyak berperan pada pekerjaan teknis seperti instalasi dan pemeliharaan sistem CCTV serta alarm.

Dilihat dari aspek usia, responden didominasi oleh kelompok usia 26–30 tahun (45%) yang berada pada usia produktif dan memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi. Responden berusia 20–25 tahun (35%) menunjukkan keterlibatan tenaga kerja muda yang masih dalam tahap pengembangan kompetensi, sedangkan kelompok usia 35–40 tahun (20%) memiliki pengalaman kerja yang lebih matang dan berperan dalam menjaga stabilitas serta efektivitas operasional perusahaan.

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebesar 42,5%, yang menunjukkan bahwa perusahaan didukung oleh sumber daya manusia dengan kualifikasi pendidikan yang memadai untuk menunjang pekerjaan administratif, teknis, dan pengambilan keputusan. Responden dengan pendidikan SMA (35%) dan Diploma 3 (20%) berperan penting dalam kegiatan operasional dan teknis, sedangkan pendidikan SMP (2,5%) mendukung pekerjaan lapangan yang bersifat operasional dasar.

Ditinjau dari lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 3–4 tahun (32,5%) dan 1–2 tahun (30%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah

memahami sistem dan budaya kerja perusahaan dengan baik. Responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun (20%) mencerminkan adanya perekrutan karyawan baru, sedangkan karyawan dengan masa kerja lebih dari 5 tahun (17,5%) merupakan tenaga berpengalaman yang berperan dalam menjaga kontinuitas dan stabilitas organisasi.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa CV. Pandji Chandra Kirana memiliki sumber daya manusia yang didominasi oleh karyawan usia produktif, berpendidikan cukup tinggi, dan memiliki pengalaman kerja yang memadai, sehingga mendukung peningkatan kinerja karyawan dan efektivitas operasional perusahaan.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Deskripsi kategori variabel menggambarkan penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan, *perceived organizational support*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

Data hasil penelitian selanjutnya dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Untuk menentukan frekuensi atau tingkat intensitas masing-masing variabel, dilakukan perhitungan dengan mengalikan skor tertinggi pada setiap variabel dengan jumlah butir pertanyaan yang dimiliki variabel tersebut, kemudian dibagi berdasarkan lima kategori jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju (Sugiyono, 2020).

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{1} = 0,8$$

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1,00 - 1,80 = Sangat rendah yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat tidak baik.
- 1,81 - 2,60 = Rendah yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau tidak baik.
- 2,61 - 3,40 = Sedang yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup.
- 3,41 - 4,20 = Tinggi yang menunjukkan kondisi variabel yang masih tinggi atau baik.
- 4,21 - 5,00 = Sangat tinggi yang menunjukkan kondisi variabel yang sangat tinggi atau sangat baik.

Berdasarkan kategori diatas selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.

4.2.1 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan pada penelitian ini diukur melalui 5 pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan dari karyawan CV. Pandji Chandra Kirana terhadap variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5								
Jumlah Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)								
No	Indikator	Skor					Jumlah Sampel dan	Indeks
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	N	S	SS		

							Skor	
1.	Beban kerja yang diberikan oleh pemimpin saya sesuai dengan kemampuan saya.	0	2	9	17	12	40	3,975
		0	4	27	68	60	159	
2.	Pemimpin saya menghargai kualitas pekerjaan yang saya hasilkan.	0	4	6	18	12	40	3,95
		0	8	18	72	60	158	
3.	Pemimpin saya memberikan perhatian pada ketepatan waktu penyelesaian tugas.	0	4	5	21	10	40	3,925
		0	8	15	84	50	157	
4.	Pemimpin saya menghargai kehadiran dan komitmen karyawan.	0	0	4	25	11	40	4,175
		0	0	12	100	55	167	
5.	Pemimpin saya mendorong kerjasama yang baik di antara anggota tim.	0	2	5	22	11	40	4,05
		0	4	15	88	55	162	
Rata-rata								4,015
								Tinggi
Sumber: Data primer yang diolah, 2025								

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan CV. Pandji Chandra Kirana berada pada tingkat yang tinggi. Karyawan menilai adanya kesesuaian beban kerja, penghargaan terhadap hasil kerja, serta perhatian pimpinan terhadap disiplin dan kerja sama tim. Aspek yang paling menonjol adalah penghargaan terhadap kehadiran dan komitmen karyawan, yang mencerminkan pentingnya disiplin dan tanggung jawab dalam pelaksanaan kerja. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan telah menunjukkan kinerja yang positif, meskipun tetap diperlukan upaya peningkatan berkelanjutan agar kinerja dapat lebih optimal.

4.2.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 5 pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan dari CV. Pandji Chandra Kirana terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dijelaskan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6								
Jumlah Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan (X1)								
No	Indikator	Skor					Jumlah Sampel dan Skor	Indeks
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya merasa pemimpin saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam situasi sulit.	0	2	10	20	8	40	3,95
		0	8	30	80	40	158	
2.	Pemimpin saya secara konsisten memotivasi tim untuk mencapai tujuan.	1	1	6	24	8	40	3,925
		1	2	18	96	40	157	
3.	Pemimpin saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan jelas.	1	1	8	20	10	40	3,925
		1	2	24	80	50	157	
4.	Pemimpin saya mampu mengendalikan bawahan dengan efektif.	0	1	12	22	6	40	3,90
		0	2	36	88	30	156	

5.	Pemimpin saya dapat mengendalikan emosinya dalam tekanan.	0	3	8	23	6	40	3,80
		0	6	24	92	30	152	
Rata-rata								3,90
								Tinggi
Sumber: Data primer yang diolah, 2025								

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di CV. Pandji Chandra Kirana berada pada kategori tinggi. Karyawan menilai pimpinan cukup mampu dalam pengambilan keputusan, memotivasi tim, serta berkomunikasi secara jelas. Namun demikian, kemampuan pimpinan dalam mengendalikan emosi saat menghadapi tekanan memperoleh penilaian paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan secara umum dinilai baik, masih terdapat aspek pengelolaan emosi dan ketenangan dalam tekanan kerja yang perlu ditingkatkan agar kepemimpinan dapat berjalan lebih efektif.

4.2.3 Deskripsi Variabel *Perceived Organizational Support* (X2)

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 3 pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan dari CV. Pandji Chandra Kirana terhadap variabel *perceived organizational support* dapat dijelaskan pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7								
Jumlah Responden Terhadap <i>Perceived Organizational Support</i> (X2)								
No	Indikator	Skor					Jumlah Sampel dan Skor	Indeks
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya merasa perlakuan yang diberikan oleh pemimpin saya adil.	0	4	11	19	6	40	3,675
		0	8	33	76	30	147	
2.	Saya merasa mendapatkan dukungan yang cukup dari atasan saya.	0	1	11	18	10	40	3,925
		0	2	33	72	50	157	
3.	Pemimpin menghargai prestasi dan hasil Penghargaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kontribusi saya.	0	1	10	19	10	40	3,95
		0	2	30	76	50	158	
Rata-rata								3,85
								Tinggi
Sumber: Data primer yang diolah, 2025								

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* di CV. Pandji Chandra Kirana berada pada kategori tinggi. Karyawan secara umum merasa memperoleh dukungan dari atasan serta penghargaan yang sepadan dengan kontribusi yang diberikan. Namun demikian, aspek keadilan dalam perlakuan pimpinan memperoleh penilaian paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun dukungan organisasi telah dirasakan dengan baik, masih diperlukan peningkatan pada aspek keadilan agar persepsi dukungan organisasi dapat dirasakan lebih optimal oleh seluruh karyawan.

4.2.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X3)

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 4 pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan dari CV. Pandji Chandra Kirana terhadap variabel budaya organisasi dapat dijelaskan pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8								
Jumlah Responden Terhadap Budaya Organisasi (X3)								
No	Indikator	Skor					Jumlah Sampel dan Skor	Indeks
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Perilaku pemimpin saya mencerminkan nilai-nilai positif.	0	0	8	20	12	40	4,10
		0	0	24	80	60	164	
2.	Pemimpin saya selalu mengedepankan misi perusahaan dalam setiap keputusan.	0	2	7	19	12	40	4,025
		0	4	21	76	60	161	
3.	Pemimpin saya mendukung proses pembelajaran di dalam tim.	0	0	6	23	11	40	4,125
		0	0	18	92	55	165	
4.	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik karena pemimpin saya.	0	4	7	19	10	40	3,875
		0	8	21	76	50	155	
Rata-rata								4,031
								Tinggi
Sumber: Data primer yang diolah, 2025								

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di CV. Pandji Chandra Kirana berada pada kategori baik. Hal ini tercermin dari perilaku pimpinan yang dinilai mencerminkan nilai-nilai positif, mendukung proses pembelajaran dalam tim, serta mengedepankan misi perusahaan dalam pengambilan keputusan. Namun, indikator motivasi kerja yang dipengaruhi oleh pimpinan memperoleh nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi telah terbentuk dengan baik, masih diperlukan penguatan peran pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Uji Kualitas Data

4.3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan apakah suatu indikator layak digunakan sebagai alat ukur variabel. Pengujian dilakukan dengan mengorelasikan skor jawaban responden pada setiap butir pertanyaan dengan skor total keseluruhan jawaban. Suatu indikator dianggap valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel.

Dalam penelitian ini, r tabel ditentukan pada taraf signifikansi 0,05 dengan rumus derajat kebebasan $(df) = n - 2$, di mana n merupakan jumlah sampel. Dengan jumlah sampel 40. Jadi, df yang digunakan adalah $40 - 2 = 38$ yang digunakan adalah 0,312. Berikut hasil perhitungan uji validitas pada tabel 4.10

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas					
Variabel	Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r Tabel (N=40)	Sig,	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,836	0,312	0,000	Valid
	X1.2	0,856	0,312	0,000	Valid
	X1.3	0,886	0,312	0,000	Valid
	X1.4	0,772	0,312	0,000	Valid
	X1.5	0,767	0,312	0,000	Valid
<i>Perceived Organizational Support</i> (X2)	X2.1	0,904	0,312	0,000	Valid
	X2.2	0,923	0,312	0,000	Valid
	X2.3	0,902	0,312	0,000	Valid
Budaya Organisasi (X3)	X3.1	0,842	0,312	0,000	Valid
	X3.2	0,850	0,312	0,000	Valid
	X3.3	0,844	0,312	0,000	Valid
	X3.4	0,869	0,312	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,797	0,312	0,000	Valid
	Y.2	0,915	0,312	0,000	Valid
	Y.3	0,851	0,312	0,000	Valid
	Y.4	0,844	0,312	0,000	Valid
	Y.5	0,769	0,312	0,000	Valid
<i>Sumber: Data primer yang diolah, 2025</i>					

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.10, seluruh item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan, *Perceived Organizational Support*, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,312) serta nilai signifikansi kurang dari 0,05.

4.3.1.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi kuesioner yang berfungsi sebagai indikator suatu variabel. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha (α) pada masing-masing variabel. Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, maka indikator tersebut dianggap reliabel atau layak digunakan sebagai alat ukur. Hasil uji reliabilitas selengkapnya disajikan pada tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11 Uji Reabilitas				
Variabel	Item Pertanyaan	Nilai <i>Cronbach</i> <i>Alpha</i>	Nilai Standar	Keterangan
	X1.1	0,953	0,60	Reliabel

Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.2	0,956	0,60	Realibel
	X1.3	0,956	0,60	Realibel
	X1.4	0,954	0,60	Realibel
	X1.5	0,954	0,60	Realibel
<i>Perceived Organizational Support</i> (X2)	X2.1	0,951	0,60	Realibel
	X2.2	0,952	0,60	Realibel
	X2.3	0,952	0,60	Realibel
Budaya Organisasi (X3)	X3.1	0,953	0,60	Realibel
	X3.2	0,954	0,60	Realibel
	X3.3	0,953	0,60	Realibel
	X3.4	0,954	0,60	Realibel
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,955	0,60	Realibel
	Y.2	0,953	0,60	Realibel
	Y.3	0,953	0,60	Realibel
	Y.4	0,954	0,60	Realibel
	Y.5	0,964	0,60	Realibel
<i>Sumber: Data primer yang diolah, 2025</i>				

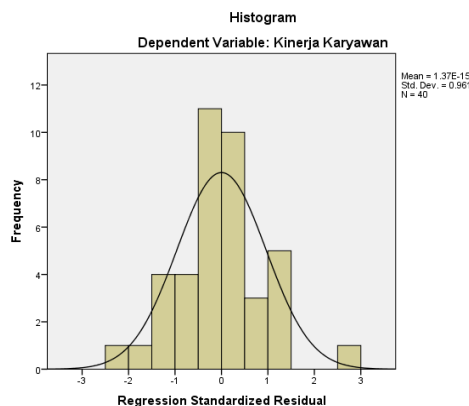
Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan pada tahap analisis data selanjutnya.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

4.3.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Normalitas residual merupakan salah satu asumsi penting yang harus dipenuhi dalam analisis regresi linier berganda. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan Histogram, Normal P–P Plot, dan Scatterplot Residual.

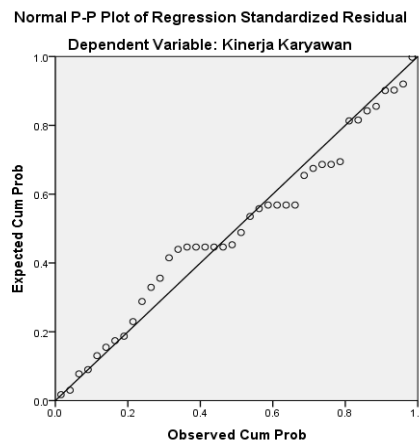
A. Histogram



Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Pada histogram pada hasil uji normalitas, tampak bahwa pola distribusi residual membentuk kurva yang menyerupai bentuk lonceng. Overlay kurva normal juga memperlihatkan bahwa sebagian besar nilai residual terkonsentrasi di sekitar rata-ratanya dengan penyebaran yang proporsional. Temuan ini menunjukkan bahwa residual memiliki kecenderungan untuk berdistribusi secara normal.

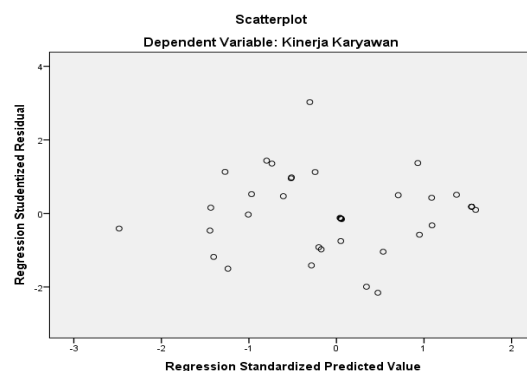
B. Normal P–P Plot



Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Pada grafik Normal P–P Plot tampak bahwa titik-titik (*observed cumulative probability*) berada di sekitar dan mengikuti garis diagonal (*expected cumulative probability*). Penyebaran titik yang tidak menyimpang jauh dari garis menunjukkan bahwa residual cenderung berdistribusi normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi.

C. Scatterplot Residual



Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Grafik scatterplot memperlihatkan bahwa titik–titik residual tersebar secara acak di sekitar garis horizontal tanpa membentuk pola tertentu. Sebaran yang acak ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, sekaligus menunjukkan bahwa asumsi normalitas dan linearitas dalam model regresi terpenuhi.

4.3.2.2 Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S)

Tabel 4.12 Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S)		
		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.58828680
Most Extreme Differences	Absolute	.112
	Positive	.104
	Negative	-.112
Test Statistic		.112
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^c
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance.		
<i>Sumber: Data primer yang diolah, 2025</i>		

Uji normalitas dilakukan menggunakan metode One Sample Kolmogorov–Smirnov dengan jumlah responden sebanyak 40 orang. Berdasarkan Tabel 4.12, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga data dinyatakan berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas pada model regresi telah terpenuhi dan data layak digunakan untuk analisis regresi selanjutnya.

4.3.2.3 Uji Multikolinieritas

Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.256	1.791		1.259	.216		
	Gaya Kepemimpinan	-.028	.130	-.027	-.214	.832	.377	2.649

	<i>Perceived Organizational Support</i>	.573	.270	.374	2.124	.041	.195	5.118
	Budaya Organisasi	.728	.187	.566	3.881	.000	.285	3.503
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan								
Sumber: Data primer yang diolah, 2025								

Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Berdasarkan Tabel 4.13, seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antarvariabel independen, sehingga model regresi memenuhi asumsi multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.3.2.4 Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.14 Uji Heteroskedastisitas						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,914	1,133		1,689	,100
	Gaya Kepemimpinan	,039	,082	,121	,475	,637
	<i>Perceived Organizational Support</i>	-,320	,171	-,663	-1,874	,069
	Budaya Organisasi	,136	,119	,335	1,144	,260
Sumber: Data primer yang diolah, 2025						

Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi di atas 0,05. Hal ini mengindikasikan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga varians residual bersifat konstan dan model layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.3.2.5 Regresi Linear Berganda

Tabel 4.15 Regresi Linier Berganda					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,256	1,791		1,259
					,216

	Gaya Kepemimpinan	-,028	,130	-,027	-,214	,832
	<i>Perceived Organizational Support</i>	,573	,270	,374	2,124	,041
	Budaya Organisasi	,728	,187	,566	3,881	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
<i>Sumber: Data primer yang diolah, 2025</i>						

Uji regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), *Perceived Organizational Support* (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada tabel 4.15 di atas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$y = 2,256 - 0,028 X1 + 0,573 X2 + 0,728 X3 + e$$

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada tingkat dasar tertentu ketika seluruh variabel independen dianggap konstan. Gaya kepemimpinan tidak terbukti memberikan pengaruh berarti terhadap kinerja karyawan, sehingga perubahan dalam gaya kepemimpinan tidak secara langsung berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja. Sebaliknya, *perceived organizational support* dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan serta semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka

kinerja karyawan cenderung meningkat. Secara keseluruhan, peningkatan kinerja karyawan di CV. Pandji Chandra Kirana lebih dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan budaya organisasi dibandingkan oleh gaya kepemimpinan.

4.3.3 Hipotesis

4.3.3.1 R Square

Tabel 4.16 Uji R Square				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.782	.764	1,65314
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, <i>Perceived Organizational Support</i>				
<i>Sumber: Data primer yang diolah, 2025</i>				

Nilai Adjusted R Square adalah 0,764 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan sampel yang digunakan, model regresi masih memiliki tingkat kelayakan yang tinggi, yaitu sebesar 76,4%. Hal ini berarti model penelitian ini cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara Gaya Kepemimpinan, *Perceived Organizational Support*, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Pandji Chandra Kirana.

4.3.3.2 Uji t

A. Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Tabel 4.17						
Uji t Variabel Gaya Kepemimpinan						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,288	2,481		2,938	,006
	Gaya Kepemimpinan	,662	,127	,647	5,228	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
Sumber: Data primer yang diolah, 2025						

Pada penelitian ini, uji t dilakukan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan tabel 4.17, nilai t hitung untuk Gaya Kepemimpinan adalah 5,228, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sebelum menarik kesimpulan, terlebih dahulu ditentukan nilai t tabel menggunakan rumus:

$$t_{tabel} = t(\alpha/2; n - k - 1)$$

Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ (0,05), jumlah sampel $n = 40$, dan jumlah variabel independen $k = 3$, maka perhitungannya adalah:

$$t_{tabel} = t(0,025; 40 - 3 - 1) = t(0,025; 36) = 2,02809$$

Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh X1 terhadap Y sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t_{hitung} sebesar $5,228 > t_{tabel}$ 2,02809, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H₀ ditolak dan H₁ diterima**.

H1: Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

B. Pengujian Hipotesis Kedua

Tabel 4.18						
Uji t Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,368	1,627		3,300	,002
	Perceived Organizational Support		,138	,831	9,202	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
Sumber: Data primer yang diolah, 2025						

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* (X2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.18, nilai t hitung sebesar 9,202 dengan nilai signifikansi 0,000.

Sebelum menentukan kesimpulan, nilai t hitung tersebut dibandingkan dengan t tabel, yaitu 2,02809, yang dihitung dengan rumus:

$$t_{tabel} = t(0,025 ; 40 - 3 - 1) = t(0,025 ; 36) = 2,02809$$

Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh *Perceived Organizational Support* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $9,202 > t$ tabel 2,02809, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H₀ ditolak dan H₂ diterima**.

H2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

C. Pengujian Hipotesis Ketiga

Tabel 4.19						
Uji t Variabel Budaya Organisasi						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,159	1,718		1,257	,217
	Budaya Organisasi	1,111	,105	,864	10,562	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
Sumber: Data primer yang diolah, 2025						

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Budaya Organisasi (X3) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.19, diperoleh nilai t hitung sebesar 10,562 dengan nilai signifikansi 0,000. Untuk menentukan apakah nilai tersebut signifikan, t hitung dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,02809, yang diperoleh dari perhitungan:

$$t_{tabel} = t(0,025 ; 40 - 3 - 1) = t(0,025 ; 36) = 2,02809$$

Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $10,562 > t$ tabel 2,02809, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H₀ ditolak dan H₃ diterima**.

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.3.3.3 Uji F

Tabel 4.20						
Uji F						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	352,391	3	117,464	42,982	.000 ^b
	Residual	98,384	36	2,733		
	Total	450,775	39			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, <i>Perceived Organizational Support</i>						
Sumber: Data primer yang diolah, 2025						

Berdasarkan tabel 4.20, diperoleh nilai F hitung sebesar 42,982 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan F tabel sebesar 2,87 sebagai dasar pengambilan keputusan.

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut:

1. Model regresi dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi $< 0,05$.
2. Variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila F hitung $> F$ tabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Nilai sig. $0,000 < 0,05$, yang berarti model regresi signifikan.
2. F hitung $42,982 > F$ tabel 2,87, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, *Perceived Organizational Support*, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel Kinerja Karyawan berdasarkan ketiga variabel independennya.

4.4 Pembahasan Penelitian

4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan belum memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Karyawan cenderung menjalankan pekerjaan berdasarkan rutinitas dan tanggung jawab masing-masing tanpa menjadikan gaya kepemimpinan atasan sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja mereka.

Secara konseptual, kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi perilaku karyawan. Namun dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan yang ada belum dirasakan mampu memberikan dorongan, inspirasi, maupun teladan yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini dimungkinkan karena karakteristik pekerjaan yang sudah terstruktur, kebiasaan kerja yang telah terbentuk, atau kurangnya interaksi kepemimpinan yang intensif dengan karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar gaya kepemimpinan, seperti dukungan organisasi dan budaya kerja yang berlaku. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap pendekatan kepemimpinan yang digunakan agar lebih sesuai dengan kebutuhan, karakteristik, dan

harapan karyawan, sehingga kepemimpinan tidak hanya bersifat administratif tetapi juga mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja.

4.4.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung oleh organisasi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi serta berupaya memberikan hasil kerja yang lebih baik. Dukungan organisasi memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada karyawan bahwa kontribusi mereka diakui oleh perusahaan.

Dukungan tersebut dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, keadilan dalam perlakuan, penghargaan atas prestasi kerja, serta dukungan dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketika karyawan merasakan hal-hal tersebut, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih bertanggung jawab, memiliki loyalitas yang lebih tinggi, dan berupaya mencapai target yang ditetapkan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan konsep *perceived organizational support* yang menekankan pentingnya persepsi karyawan terhadap perhatian dan kepedulian organisasi. Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu secara konsisten membangun lingkungan kerja yang suportif dan adil.

4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik mampu membentuk pola perilaku, nilai, dan norma kerja yang mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin, bertanggung jawab, dan produktif. Lingkungan kerja yang kondusif serta adanya nilai kebersamaan dan kerja sama turut memperkuat kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Ketika nilai-nilai organisasi dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan, maka akan terbentuk keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Hal ini membuat karyawan lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Dengan demikian, budaya organisasi dapat dikatakan sebagai fondasi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan yang mampu menanamkan budaya kerja yang positif secara berkelanjutan akan lebih mudah mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

5. Penutup

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Perceived Organizational Support*, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan belum mampu menjadi faktor utama dalam mendorong peningkatan kinerja. Karyawan cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor lain dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan agar lebih relevan dengan kebutuhan karyawan.

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan

Perceived organizational support berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh organisasi menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan disiplin, serta mendorong perilaku kerja yang produktif. Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten menjadi salah satu kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Perusahaan disarankan untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan, khususnya dalam pengendalian emosi, komunikasi yang efektif, dan manajemen konflik. Pengembangan kompetensi kepemimpinan melalui pelatihan atau coaching diharapkan dapat memperkuat peran pemimpin dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

2. *Perceived Organizational Support*

Perusahaan perlu meningkatkan persepsi dukungan organisasi dengan memperhatikan aspek keadilan dalam perlakuan terhadap karyawan, seperti pembagian tugas yang merata, kesempatan kerja yang setara, serta penerapan kebijakan yang konsisten dan transparan. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan rasa dihargai dan kinerja karyawan.

3. Budaya Organisasi

Perusahaan disarankan untuk memperkuat budaya organisasi melalui peran kepemimpinan yang lebih inspiratif dan suportif, khususnya dalam memberikan motivasi dan penghargaan atas kinerja karyawan. Penguatan komunikasi, pembinaan rutin, dan kesempatan pengembangan diri diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan dalam melakukan penelitian antara lain:

1. Keterbatasan waktu, penelitian ini hanya menggunakan sampel terbatas. Dengan jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 40 responden.
2. Variabel yang digunakan untuk mengujur kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya 3 variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan, *perceived organizational support*, dan budaya organisasi.
3. Seluruh data dalam penelitian ini diperoleh melalui angket tertutup, sehingga peneliti tidak menggali informasi mendalam melalui wawancara atau observasi. Hal ini menjadikan interpretasi hasil penelitian hanya bergantung pada persepsi responden melalui kuesioner.
4. Fokus penelitian hanya pada satu organisasi, yaitu CV Pandji Chandra Kirana. Kondisi ini membatasi kemampuan penelitian untuk digeneralisasikan ke perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda.

5.4 Agenda Peneliti Yang Akan Datang

1. Menambahkan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel seperti motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, atau kompetensi agar hasilnya lebih lengkap dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.
2. Memperluas jumlah dan cakupan responden
Peneliti selanjutnya disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih besar dan berasal dari berbagai divisi atau beberapa perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian dapat lebih akurat dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.
3. Mengombinasikan metode penelitian
Penelitian mendatang dapat menggunakan metode campuran (*mixed method*) dengan menambahkan wawancara atau observasi untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam terkait perilaku dan persepsi karyawan.