

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank BRI Unit Solo)

Alya Aleysia Ramadhani^{1*}, Kusdiyanto²

Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta
b100210361@student.ums.ac.id^{*}, kus189@ums.ac.id

Received 29 April 2025 | Revised 04 Mei 2025 | Accepted 09 Mei 2025

**Korespondensi Penulis*

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor internal organisasi tersebut dipandang sebagai komponen penting yang dapat mendorong atau menghambat performa karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling, melibatkan 155 karyawan dari berbagai unit kerja di Bank BRI Unit Solo. Data dikumpulkan melalui kuesioner online dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi dan motivasi kerja memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Budaya organisasi yang kokoh membentuk nilai-nilai produktif dalam lingkungan kerja, sedangkan motivasi kerja mendorong semangat dan komitmen individu terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen perlu memprioritaskan upaya dalam memperkuat budaya organisasi dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan motivasi kerja. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja di sektor perbankan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Motivasi; Kinerja Karyawan; Bank

Abstract

This study aims to examine the influence of leadership style, organizational culture, and work motivation on employee performance. These internal organizational factors are considered critical components that can either drive or hinder employee performance. A quantitative research approach was employed, utilizing purposive sampling techniques and involving 155 employees from various work units within Bank BRI Unit Solo. Data were collected through online questionnaires and analyzed using SmartPLS 3.2 software. The results indicate that leadership style does not have a significant effect on employee performance. In contrast, organizational culture and work motivation are found to contribute positively and significantly to performance improvement. A strong organizational culture fosters productive workplace values, while work motivation strengthens individual enthusiasm and commitment toward assigned tasks and responsibilities. These findings suggest that management should prioritize efforts to reinforce organizational culture and develop strategies aimed at boosting employee motivation. This study is expected to serve as a valuable reference for human resource management practices, particularly in creating a supportive work environment that drives higher employee performance within the banking sector.

Keywords: Leadership Style; Organizational Culture; Work Motivation; Employee Performance; Bank

PENDAHULUAN

Persaingan ketat di sektor perbankan menuntut Bank BRI untuk secara konsisten meningkatkan mutu pelayanan di tengah dinamika industri yang terus berubah. Dalam dunia perbankan yang dinamis dan kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi. Bank BRI Unit Solo sebagai salah satu lembaga keuangan milik negara dituntut untuk memberikan pelayanan prima kepada nasabah, serta mampu menghadapi tantangan industri yang terus berubah. Perhatian terhadap faktor internal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan seringkali terabaikan. Padahal, sumber daya manusia dengan kinerja optimal adalah kunci keberhasilan perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis.

Sebagai ujung tombak dalam memberikan layanan, karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang optimal. Kinerja ini tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis semata, melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, termasuk pola kepemimpinan, nilai-nilai budaya perusahaan, serta tingkat motivasi dalam bekerja. (Baihaqi & Saifudin, 2021). Kinerja karyawan di unit-unit kerja menjadi krusial dalam menjaga kualitas tersebut dan membentuk reputasi bank, terutama karena interaksi langsung mereka dengan nasabah (Oringo et al., 2020)

Bank BRI memiliki jaringan unit kerja yang luas, termasuk di Solo, yang berperan penting dalam melayani nasabah dan mendukung perekonomian lokal. Kinerja pegawai di unit-unit BRI Solo menjadi fokus penelitian ini. Fenomena yang melatarbelakanginya adalah adanya keyakinan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Mathori et al., 2022). Gaya kepemimpinan yang baik diyakini dapat menumbuhkan motivasi, dan bersama dengan budaya organisasi yang positif, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai kinerja yang lebih tinggi (Efendi & Hardiyanto, 2021)

Struktur organisasi sebuah bank tidak hanya terbatas pada sistem birokrasi yang seringkali didasarkan pada hierarki. Organisasi mencerminkan tata cara yang juga memperlihatkan budaya tempat kerja dan sejauh mana keterlibatan pegawai dalam berbagai tugas. Oleh karena itu, dalam mengkaji struktur organisasi suatu komunitas, penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan dari pihak yang memiliki wewenang. Gaya kepemimpinan ini dapat menjadi dasar bagi ekosistem dan etos kerja para pegawai.

Keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dalam memanfaatkan teknologi serta fleksibel menghadapi perubahan. Kepemimpinan merupakan perilaku dan gaya yang penting dalam suatu organisasi, kelompok, atau individu. Karena kepemimpinan sendirilah yang menentukan arah organisasi dan juga menentukan maju tidaknya organisasi tersebut. Jika seorang pemimpin memiliki arah, tujuan, ide, dan prinsip yang baik, proses masa depan akan mengikuti keputusannya. Organisasi dapat mencapai visi misi apabila anggotanya mampu bertanggung jawab dengan melaksanakan tugasnya semaksimal mungkin, sehingga memerlukan sosok pemimpin sebagai tauladan.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pengamatan bahwa masih terdapat ketimpangan antara harapan manajemen terhadap kualitas pelayanan dan realitas kinerja di lapangan, sehingga penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini berupaya mengisi potensi gap dalam pemahaman berbagai faktor internal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan di konteks perbankan unit, khususnya pada Bank BRI Unit Solo. Sementara penelitian sebelumnya mungkin telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja di sektor perbankan secara umum, penelitian yang secara spesifik memfokuskan pada dinamika di tingkat unit kerja, di mana interaksi langsung dengan nasabah sangat intens, mungkin masih terbatas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Unit Solo. Gaya kepemimpinan dianggap sebagai elemen strategis yang mampu membentuk perilaku dan etos kerja karyawan, sedangkan budaya organisasi merepresentasikan nilai-nilai dan norma yang tertanam dalam lingkungan kerja (Setyawan & Bagasworo, 2022). Selain itu, motivasi kerja dipandang sebagai kekuatan internal yang menentukan tingkat intensitas dan ketekunan individu dalam melaksanakan pekerjaannya (Mangkunegara, 2011).

Studi terdahulu yang dilakukan oleh Hidayat et al. (2021) mengungkapkan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan, meskipun hasilnya dapat bervariasi tergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik sumber daya manusia yang bersangkutan.

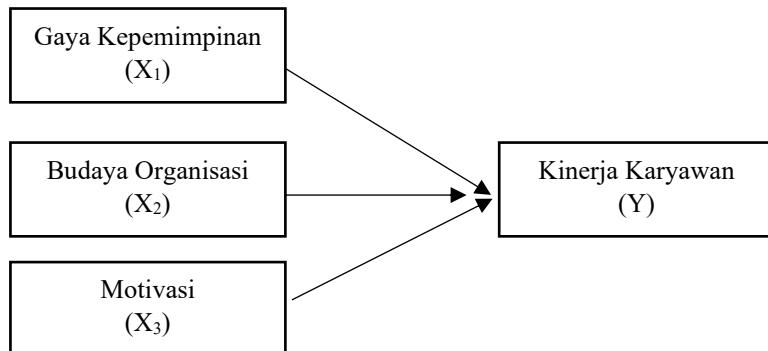
Berdasarkan landasan teori dan temuan penelitian sebelumnya, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (3) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Melalui pengujian hipotesis ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan. Adapun teori yang mendasari penelitian ini mengacu pada teori motivasi McClelland (1961), teori budaya organisasi dari Schein (2010), serta pendekatan kepemimpinan dari Robbins dan Judge (2017), yang masing-masing memberikan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling memengaruhi dalam konteks organisasi modern.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif, untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BRI Unit Solo. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif di Bank BRI Unit Solo. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria tertentu, menghasilkan 155 responden yang memenuhi syarat. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2. Prosedur analisis meliputi uji validitas konvergen, uji reliabilitas, uji multikolinearitas, pengujian model struktural (R-Square, F-Square), serta pengujian hipotesis dengan metode bootstrapping, serta pengujian hipotesis melalui nilai t-statistic dan p-values. Setiap tahapan analisis bertujuan untuk memastikan ketepatan model penelitian serta menguji signifikansi hubungan antar variabel.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir
(Sumber: Data diolah Peneliti,2025)

Hipotesis

Menurut Roache, (2023) pemimpin yang efektif perlu memahami karakteristik, kekuatan, dan kelemahan bawahannya, serta cara memanfaatkan kekuatan tersebut untuk mengatasi kelemahan. Kinerja pegawai diukur dari hasil kerja, termasuk kualitas, kuantitas, dan penggunaan waktu. Penelitian Oringo et al., (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan . Ini berarti bahwa peningkatan gaya kepemimpinan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

HI: Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Menurut Akh Jalal & Mochammad Isa Anshori, (2023) budaya organisasi terdiri dari nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu anggota memahami prinsip dan cara kerja organisasi. Penelitian oleh Harisandi & Wajdi, (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berfungsi sebagai sistem yang mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan filosofi kerja yang berlaku.

H2: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan

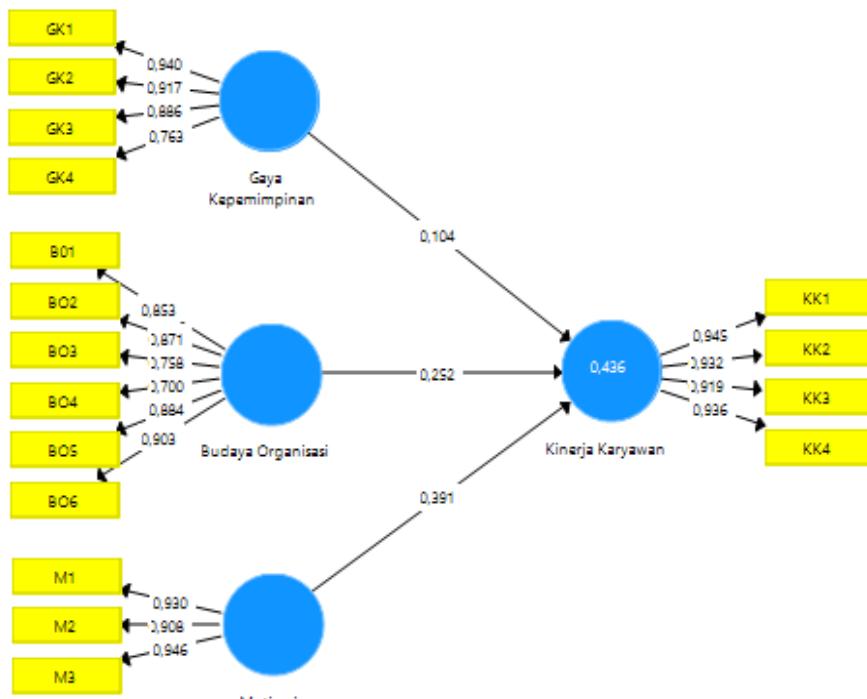
Menurut Deng, (2020) motivasi yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi karyawan, seperti memberikan penghargaan, kesempatan pengembangan, dan komunikasi yang baik.

H3: Terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan

HASIL dan PEMBAHASAN

Analisis Outer Model

Pengujian outer model dilakukan untuk menilai keterkaitan antara variabel laten dan indikatornya, mencakup validitas, reliabilitas, serta multikolinearitas.



Gambar 2. Outer Model

Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0.7 .

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK1	0.940	Valid
	GK2	0.917	Valid
	GK3	0.886	Valid
	GK4	0.763	Valid
Budaya Organisasi (X2)	BO1	0.853	Valid
	BO2	0.871	Valid
	BO3	0.758	Valid
	BO4	0.700	Valid
Motivasi	M1	0.930	Valid
	M2	0.908	Valid
	M3	0.946	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
	BO5	0.884	Valid
	BO6	0.903	Valid
Motivasi (X3)	M1	0.930	Valid
	M2	0.908	Valid
	M3	0.946	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0.945	Valid
	KK2	0.932	Valid
	KK3	0.919	Valid
	KK4	0.936	Valid

Sumber: Pengolahan data (2025)

Hasil analisis pada Tabel 1 menunjukkan seluruh indikator variabel penelitian memiliki nilai outer loading melebihi 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Descriptive Validity

Validitas diskriminan yang diukur melalui metode AVE menunjukkan nilai di atas 0,5 untuk semua variabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas konvergen. (Fornell, C., & Larcker, 1981)

Tabel 2. AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,773	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0,691	Valid
Motivasi (X3)	0,870	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,861	Valid

Sumber: Pengolahan data (2025)

Hasil analisis pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai telah memenuhi kriteria validitas, yang berarti indikator-indikator pengukuran untuk masing-masing variabel memiliki konsistensi internal dan keterkaitan yang signifikan.

Composite Reliability

Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$

Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,931	Reliabel
Budaya Organisasi (X1)	0,930	Reliabel
Motivasi (X3)	0,964	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,949	Reliabel

Sumber: Pengolahan data (2025)

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian memenuhi kriteria reliabilitas, dengan nilai yang mencerminkan tingkat konsistensi internal dan keandalan pengukuran yang tinggi untuk masing-masing variabel konstruk.

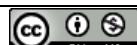
Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor*. Multikolinearitas merupakan kondisi ketika terdapat korelasi tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Uji ini penting karena multikolinearitas yang tinggi dapat mengurangi keandalan hasil analisis regresi.

Tabel 4. Collinearity Statistic

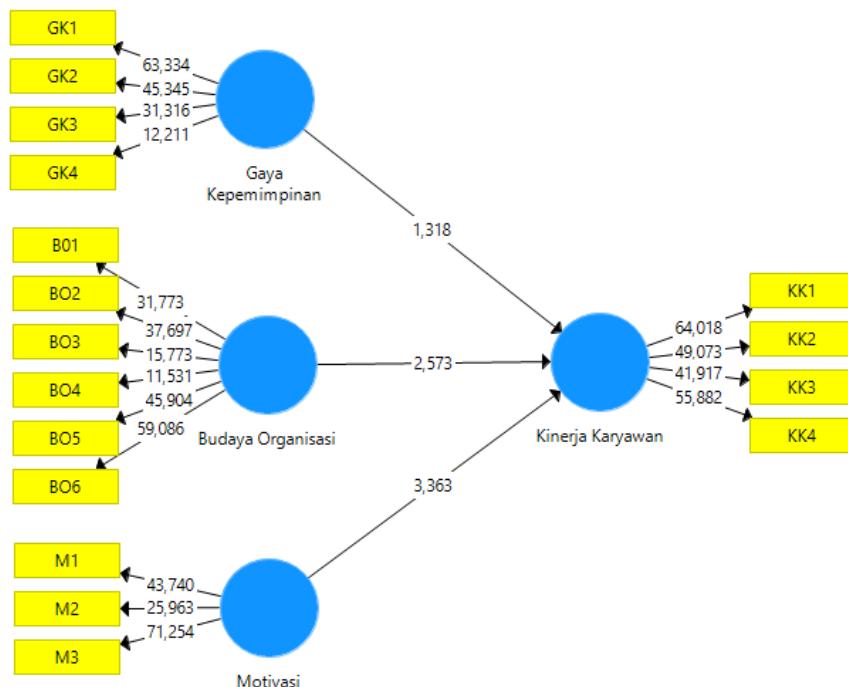
Inner	VIF Values	VIF	Keterangan
X1 -> Y	1,356	Non multicollinearity	
X2 -> Y	2,244	Non multicollinearity	
X3 -> Y	2,248	Non multicollinearity	

Sumber: Pengolahan data (2025)



Hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai VIF (Variance Inflation Factor) di bawah 5 dan nilai cut off lebih besar dari 0,1. Kondisi ini membuktikan bahwa tidak terdapat pelanggaran asumsi multikolinearitas dalam model penelitian ini..

Evaluasi *Inner Model*



Gambar 3. Inner Model

Uji Kebaikan Model (*Goodness of fit*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menunjukkan keterkaitan antara variabel manifest dan laten dari variabel prediktor utama, mediator dan hasil dalam satu model yang kompleks

Nilai R-Square

Nilai $R^2 > 0.67$, $0.33-0,67$, dan $0.19-0,33$ dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat (sedang), dan lemah (Ghozali, 2014).

Tabel 5. Nilai *R-Square*

Tabel 3. Nut R-Square		
	R-Square	R-square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,436	0,425
Sumber: Pengolahan data (2025)		

Sumber: Pengolahan data (2025)

Berdasarkan tabel 5, besarnya pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai 0,436 atau 43,6% maka hubungan ini adalah hubungan yang moderat dengan tingkat kekuatan sedang.

Nilai *F-Square* (F^2)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan, apabila nilai yang dihasilkan 0,002 (kecil), 0,15 (sedang), 0,35 (besar) berpengaruh pada level struktural.

Tabel 6. *F-Square (F²)*

Variabel Independen	Kinerja Karyawan (Y)
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,014
Budaya Organisasi (X1)	0,050
Motivasi (X3)	0,121

Sumber: Pengolahan data (2025)

Berdasarkan tabel 6, Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai F^2 sebesar 0,014, yang mengindikasikan pengaruh yang sangat kecil, bahkan mendekati tidak ada, terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasi memiliki nilai F^2 sebesar 0,050, yang menunjukkan pengaruh yang kecil terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, Motivasi memiliki nilai F^2 sebesar 0,121, yang mengindikasikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dua variabel lainnya, meskipun masih tergolong dalam kategori pengaruh kecil hingga sedang.

Uji Hipotesis

Menguji *path coefficient* dengan menggunakan proses *bootstrapping* untuk melihat nilai *t statistics* atau *p values (critical ratio)* dan nilai *original sample* yang diperoleh dari proses tersebut. Nilai *p value* < 0.05 menunjukkan ada pengaruh langsung antar variabel sedangkan nilai *p value* > 0.05 menunjukkan tidak ada pengaruh langsung antar variabel.

Tabel 7. Path Coefficient

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	H1	0,104	1,318	0,188	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	H2	0,252	2,573	0,010	Positif Signifikan
Motivasi -> Kinerja Karyawan (Y)	H3	0,391	3,363	0,001	Positif Signifikan

Sumber: Pengolahan data (2025)

Tabel 8. Hasil hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	“Ditolak” Jadi gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
H2	Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	“Diterima” Jadi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
H3	Diduga motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	“Diterima” Jadi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Pengolahan data (2025)

1. Pengujian H1 (Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan). Dari tabel diatas menunjukkan *original sample* sebesar 0,104, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yakni $1,318 < 1,96$, dan nilai *p-value* sebesar $0,188 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak. Jadi gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Pengujian H2 (Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan). Dari tabel diatas menunjukkan *original sample* sebesar 0,252, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $2,573 > 1,96$, dan nilai *p-value* sebesar $0,010 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Jadi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengujian H3 (Diduga motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan). Dari tabel diatas menunjukkan *original sample* sebesar 0,391, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $3,363 > 1,96$, dan nilai *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H3 diterima. Jadi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yakni $1,318 < 1,96$ dengan nilai



original sample sebesar 0,104 dan nilai *p-value* sebesar $0,188 > 0,05$. Hasilnya relevan dengan Abdurokhim, (2020), Setyawan & Bagasworo, (2022) yang menjelaskan gaya kepemimpinan ini adalah salah satu aspek krusial yang memengaruhi dorongan, hasil kerja, dan performa karyawan dalam lingkungan organisasi. Setiap gaya kepemimpinan apakah itu otoriter, demokratis, transformasional, atau laissez-faire memiliki dampak yang berbeda terhadap perilaku dan hasil kerja tim (Abdurokhim, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengarahkan bawahan, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi.

Pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas, memberikan dukungan individual, dan mendorong kreativitas. Mereka membangun hubungan emosional dengan tim, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan kesediaan karyawan untuk bekerja melebihi ekspektasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang terlalu mengandalkan kontrol dan instruksi ketat mungkin efektif dalam situasi krisis, tetapi dalam jangka panjang dapat menurunkan moral dan inisiatif karyawan, yang berpotensi mengurangi produktivitas.

Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis juga terbukti meningkatkan kinerja karena melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa dihargai dan lebih bertanggung jawab atas hasil kerja. Sementara itu, gaya laissez-faire yang memberikan kebebasan penuh tanpa pengarahan yang cukup sering kali menyebabkan kurangnya struktur dan akuntabilitas, yang dapat menghambat pencapaian target.

Faktor lain yang turut memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja adalah kecocokan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi dan karakteristik karyawan. Misalnya, karyawan yang memiliki kebutuhan tinggi akan pengembangan diri mungkin merespons lebih baik terhadap pemimpin yang bersifat mentor, sementara tim yang bekerja dalam proyek berjangka pendek mungkin membutuhkan pemimpin yang lebih direktif.

Oleh karena itu, untuk memaksimalkan kinerja karyawan, pemimpin perlu mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi, kebutuhan tim, dan tujuan organisasi. Pelatihan kepemimpinan, umpan balik reguler dari karyawan, dan evaluasi kinerja secara berkala dapat membantu para manajer mengembangkan pendekatan yang paling efektif dalam memimpin tim mereka. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya meningkatkan hasil kerja individu, tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Setiap individu memiliki motivasi dan cara kerja yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang mungkin efektif untuk satu kelompok bisa jadi tidak efektif untuk kelompok lain. Penelitian Rusdy, (2020) menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik individu seperti pengalaman dan latar belakang pendidikan dapat mempengaruhi bagaimana mereka merespons gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, tetapi jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka mungkin tetap menunjukkan kinerja yang baik meskipun di bawah pemimpin yang tidak efektif. Studi milik Adriyanti et al., (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $2,573 > 1,96$ dengan nilai *original sample* sebesar 0,252 dan nilai *p-value* sebesar $0,010 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Harisandi & Wajdi, (2024), ditemukan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka nilai dan norma yang memengaruhi perilaku individu dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi memainkan peran vital dalam membentuk sikap, perilaku, dan kinerja karyawan. Budaya yang kuat dan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas, kolaborasi, dan inovasi. Sebaliknya, budaya yang tidak sehat atau kurang jelas dapat menyebabkan ketidakpuasan, konflik, serta penurunan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, seperti orientasi tim, transparansi, dan fokus pada pengembangan karyawan, memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Salah satu mekanisme pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah melalui pembentukan norma dan ekspektasi kerja. Ketika perusahaan menanamkan nilai-nilai seperti integritas, pelayanan prima, atau keunggulan kompetitif, karyawan cenderung menginternalisasi nilai-nilai tersebut dan berusaha mencapainya dalam pekerjaan sehari-hari. Di perusahaan dengan budaya

berorientasi pelanggan, karyawan menjadi lebih responsif dan proaktif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini berujung pada peningkatan kepuasan pelanggan dan kinerja bisnis. Selain itu, budaya organisasi yang inklusif dan mendukung pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. Konsekuensinya, tingkat turnover berkurang dan efisiensi kerja meningkat.

Namun, pengaruh lainnya bergantung pada sejauh mana budaya tersebut diimplementasikan secara konsisten oleh pemimpin dan seluruh anggota organisasi. Jika terdapat kesenjangan antara nilai yang diucapkan dan nilai yang dipraktikkan, karyawan dapat mengalami kebingungan atau ketidakpuasan, yang akhirnya berdampak negatif pada kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa budaya organisasi tidak hanya didefinisikan secara formal, tetapi juga dihidupi melalui kebijakan, kepemimpinan, dan sistem reward yang sesuai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $3,363 > 1.96$ dengan nilai *original sample* sebesar 0,391 dan nilai *p-value* sebesar $0,001 < 0.05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan Prasojo & Wajdi, (2022) bahwa menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan.

Dalam konteks perbankan, di mana tuntutan kerja meliputi pelayanan prima, pencapaian target, dan adaptasi terhadap perubahan regulasi, motivasi menjadi faktor kunci yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan BRI yang merasa dihargai melalui insentif finansial, pengembangan karir, atau lingkungan kerja yang suportif akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kontribusinya, baik dalam hal layanan nasabah maupun pencapaian kinerja tim.

Signifikansi hubungan ini juga mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Misalnya, program pelatihan, bonus kinerja, atau sistem reward yang efektif di Bank BRI dapat memicu peningkatan efisiensi, inovasi, dan loyalitas karyawan. Namun, perlu diperhatikan bahwa motivasi bukanlah satu-satunya faktor penentu kinerja. Variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan beban kerja juga berperan. Oleh karena itu, Bank BRI perlu menerapkan pendekatan holistik dalam manajemen SDM, termasuk komunikasi terbuka, umpan balik berkala, dan penyesuaian program motivasi sesuai kebutuhan karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya investasi dalam pengelolaan motivasi karyawan sebagai strategi untuk mempertahankan daya saing di industri perbankan yang dinamis (Rusdy, 2020). Motivasi intrinsik, seperti kepuasan pribadi dan rasa pencapaian, mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka menikmati apa yang mereka lakukan. Sementara itu, motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan, bonus, atau pengakuan dari atasan, juga berperan penting dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian Yulianis Fitriani & M. Farid Wajdi, (2023) dan Mathori et al., (2022) menjelaskan adanya peningkatan motivasi dalam kinerja karyawan, menegaskan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung agar karyawan merasa termotivasi.

Dengan demikian, perusahaan yang berhasil meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai strategi seperti memberikan penghargaan atas pencapaian, menciptakan suasana kerja yang positif, dan menawarkan peluang pengembangan akan melihat peningkatan dalam produktivitas dan kinerja keseluruhan tim.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Unit Solo. Sebaliknya, budaya organisasi serta motivasi kerja terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat mampu membangun nilai dan norma positif di lingkungan kerja yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk lebih produktif. Sementara itu, motivasi kerja menjadi faktor pendorong utama yang meningkatkan semangat, dedikasi, dan konsistensi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Berdasarkan temuan tersebut, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya difokuskan pada penguatan budaya organisasi yang mendukung produktivitas serta pengembangan program-program yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Peran kepemimpinan tetap penting, namun dalam konteks ini, pendekatan terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja memberikan dampak yang lebih nyata terhadap hasil



kerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan, khususnya dalam membangun organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berorientasi pada kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurokhim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Inkubis : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.59261/inkubis.v2i1.11>
- Adriyanti, Latief, F., & Bahasoan, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.58191/jomel.v1i1.16>
- Akh Jalal, & Mochammad Isa Anshori. (2023). The Company's Mentoring Program In Supporting Staff Development. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 4(2), 311–323. <https://doi.org/10.32585/jbfe.v4i2.4745>
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22.
- Deng, X. (2020). Determining the Influence of Motivation and Job Satisfaction towards Job Performance of Generation Y+Z Employees of The RARE Company, China. *ABAC ODI JOURNAL Vision. Action. Outcome*, 7(2), 62–86.
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Focus*, 2(1), 15–26. <https://doi.org/10.37010/fcs.v2i1.291>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harisandi, R. M., & Wajdi, M. F. (2024). *Peran budaya organisasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan 1,2*. 17(2), 1236–1248.
- Mathori, M., Ambara, E., & Kusumastuti, D. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Upt Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1263–1285. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.622>
- Oringo, J. O., Ndegwa, P. W., & Omari, D. O. (2020). The Role of Generation Z Employees on Performance of Kenyan Firms. *International Journal of Scientific Engineering and Science*, 4(10), 38–43.
- Prasojo, S. A., & Wajdi, F. (2022). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 6.
- Roache, D. A. M. (2023). Transformational Leadership Style: Management and Communication Taxonomies for Organizational Effectiveness. In *Transformational Leadership Styles, Management Strategies, and Communication for Global Leaders* (pp. 1–27). IGI Global.
- Rusdy, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 9(2), 273–290. <https://doi.org/10.58230/27454312.38>
- Setyawan, A., & Bagasworo, W. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Serta Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank X Area Jakarta Selatan). *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 6(1), 31. <https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.231>
- Yulianis Fitriani, & M. Farid Wajdi. (2023). Pengaruh Kompensasi Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Satpam Universitas Muhammadiyah Surakarta). *MIMBAR ADMINISTRASI FISIP UNTAG Semarang*, 20(1), 22–32. <https://doi.org/10.56444/mia.v20i1.648>

