

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Radinus Rodes¹, Hasan Abdul Rozak²

^{1,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi, STIE Totalwin, Semarang, Indonesia

E-mail: radinusrodes532@gmail.com¹, Hasan@stietotalwin.ac.id²

Article History:

Received: 30 April 2026

Revised: 29 Juni 2026

Accepted: 06 Juli 2026

Keywords:

Gaya Kepemimpinan Adaptif, Motivasi Kerja, Budaya Organisasional, Kinerja Karyawan.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan adaptif, motivasi kerja, dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 27, dengan metode analisis regresi linier berganda, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, gaya kepemimpinan adaptif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula budaya organisasional yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, variabel independen yakni gaya kepemimpinan adaptif tidak berpengaruh, motivasi kerja, dan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja dan penguatan budaya organisasional merupakan faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berbasis bukti empiris.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan krusial dalam organisasi melalui pengelolaan hubungan karyawan, proses perekrutan, pelatihan, dan jaminan keselamatan kerja, yang sangat berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Malik, 2020). Sumber Daya Manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, dan pengetahuan. Sumber Daya Manusia ini merupakan individu produktif dan berkerja sebagai karyawan di suatu instansi atau perusahaan dan merupakan sumber daya yang penting dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lain (Marthalia, 2022). Sebagai peran yang penting dalam sebuah perusahaan

maupun organisasi dengan dapat untuk mengintegrasikan fungsi manajerial dan operasional perusahaan, serta untuk mencapai tujuan organisasi melalui manajemen karyawan yang efektif (Sukmo Hadi, 2022). Berfokus pada elemen manusia dalam organisasi yang membentuk kekuatan kerja dan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek krusial dalam suatu organisasi. Pengelolaan tenaga kerja yang efektif berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, meningkatkan produktivitas, loyalitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Rahsel & Gumanti, 2022). Manajemen SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam kesuksesan jangka panjang organisasi. Fungsi utama manajemen SDM meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga hubungan industrial (Banu et al., 2025). Kinerja karyawan berkaitan erat dengan perolehan hasil seorang individu atau kelompok pada sebuah organisasi atau perusahaan. Hasil kinerja ini dapat berupa kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dapat mereka usahakan (Putri et al., 2023). Kualitas sumber daya manusia sangat memengaruhi kinerja perusahaan, dan strategi manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan (Amalia & Idris, 2024; Pudiastuti & Nugroho, 2021). Sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan, kinerja karyawan akan menentukan kualitas seseorang. Hasil kerja yang dihasilkan dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan perusahaan, yang akan menentukan prestasi kerja karyawan (Bhati et al., 2021). Dalam konteks organisasional, kinerja merupakan hasil pencapaian seseorang secara keseluruhan dalam jangka waktu tertentu, sehingga kinerja perusahaan harus diperhatikan dengan cermat. Perusahaan melakukan penilaian kinerja untuk secara objektif mengevaluasi hasil kerja karyawan dan diharapkan dapat memotivasi setiap karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien dan efektif (Sugiarto et al., 2022). Lebih lanjut, kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama menjalankan tugas selama periode tertentu. Prestasi kerja seseorang didasarkan pada kuantitas dan kualitas yang telah disepakati bersama yang dilakukan oleh individu, kelompok, dan lembaga. Dengan demikian, kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan (Dobrin, 2022).

Kinerja karyawan berkaitan erat dengan perolehan hasil seorang individu atau kelompok pada sebuah organisasi atau perusahaan. Hasil kinerja ini dapat berupa kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dapat mereka usahakan. Definisi lain dari kinerja adalah seberapa besar kapasitas karyawan dalam melaksanakan kegiatan kontribusi pada pengembangan inti kerja perusahaan (Eshete et al., 2025), makanya dengan itu pentingyaa untuk memahami peran sifat kepribadian dalam kinerja karyawan dengan menjalankan dinamika tempat kerja yang penting untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif.

Adaptive leadership adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang terus-menerus konsep kepemimpinan ini mengutamakan kemampuan beradaptasi secara aktif terhadap bentuk perubahan eksternal maupun internal perusahaan (Suherni et al., 2023). Dengan adanya kepemimpinan adaptif serta kepemimpinan partisipatif dapat untuk saling terikat sebagai komponen dari kepemimpinan adaptif, karena keduanya memiliki gaya untuk menekankan serta untuk meningkatkan kemampuan dalam adaptasi dalam mencapai tujuan bersama (Eshete & Kassahun, 2025; Suherni et al., 2023). Sebagai kepemimpinan adaptif sebagai peran penting dalam kepemimpinan serta untuk dapat menumbuhkan suatu organisasi yang tangguh dan inovatif, serta untuk menekankan perlunya lebih lanjut mengenai dampaknya diberbagai sektor dan budaya organisasi (Chughtai et

al., 2023; Sott & Bender, 2025).

Motivasi berasal dari usaha untuk memenuhi kebutuhan yang belum dipenuhi. Para karyawan yang memiliki semangat kerja adalah mereka yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan dapat membantu memenuhi kebutuhan mereka (Jwmaa et al., 2022). Ini mencakup kebutuhan dasar melalui gaji yang cukup, kebutuhan untuk merasa aman dengan adanya jaminan kerja, kebutuhan sosial dengan menjalin hubungan yang baik di tempat kerja, kebutuhan penghargaan yang datang dari pengakuan dan promosi, serta kebutuhan untuk mengembangkan diri. Motivasi kerja mencakup upaya untuk mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja sehingga mereka lebih tekun, hati-hati, dan aktif atau bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang menjadi kewajiban mereka (Chiriță et al., 2023; Yomso et al., 2025). Motivasi karyawan merupakan faktor penting yang secara langsung memengaruhi kinerja pekerjaan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, norma, kebiasaan, dan cara berpikir atau cara kita bekerja serta berperilaku kemudian dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bersikap, bertindak, serta mengambil keputusan di dalam organisasi (Durac, 2019). Budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat sistem nilai, norma, dan asumsi yang telah diterima dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan menyelesaikan masalah organisasi. Budaya organisasi sangat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, membentuk sikap dan proses pengambilan keputusan mereka di tempat kerja (Kaur Bagga et al., 2023; Nurhalim, 2022). Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang sangat penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan dan identitas organisasi (Jerab & mabrouk, 2023; Wicaksono & Almadana, 2025).

Namun, di balik capaian positif tersebut, PT Phapros masih menghadapi tantangan operasional internal yang substansial. Menurut Plt Direktur Utama Phapro di kutip dari fortuneidn.com, 25 maret 2025 mengatakan bahwa beban pegawai yang tinggi dan biaya operasional yang membengkak menjadi permasalahan struktural yang berpotensi menghambat efisiensi dan keberlanjutan profitabilitas. Kesenjangan antara pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya ini menciptakan gap operasional yang memerlukan perhatian serius. Menyadari hal tersebut, manajemen perusahaan mengimplementasikan Rencana Penyehatan Perusahaan (RPP) dengan horizon lima tahun ke depan, yang dikombinasikan dengan penguatan operasional melalui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025. Langkah-langkah ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk mengatasi permasalahan internal secara sistematis dan berkelanjutan. Untuk menutup kesenjangan pendapatan dan mengurangi ketergantungan pada pasar domestik, PT Phapros juga menargetkan pertumbuhan penjualan 20% secara tahunan (*year-on-year*) di 2025. Adapun untuk Penjualan phapros selama januari – maret 2025 mencapai Rp. 200,67 miliar, pertumbuhan tersebut di topang oleh lonjakan penjualan segmen *Over The Counter/OTC* sebesar 79% *YoY* dan obat tanpa resep (etikal) sebesar 40% *YoY*. Kemudian PT Phapros Tbk melakukan ekspansi dan ekspor produk ke Timor Leste, Kamboja, Filipina, Malaysia, dan Peru serta di tahun 2026, ekspansi direncanakan akan meluas ke Myanmar dan Papua Nugini yang dimana cara ini bukan hanya bertujuan untuk meningkatkan daya saing, tetapi juga untuk menciptakan sumber pendapatan baru yang lebih stabil (Wartaekonomi.co.id, senin 30 Juni 2025).

LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang. Dalam kamus Bahasa Indonesia kinerja diartikan sebagai “(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja. Menurut Hesti Widayanti (2022) dalam jurnal (Luthfi Umamul Husna, 2024) Kinerja merupakan suatu hasil dari prestasi kerja atau sebuah hasil kerja seorang pegawai berdasarkan kuantitas dan juga kualitas yang ingin dicapainya di dalam melaksanakan sebuah fungsinya sesuai dengan sebuah tanggung jawab. Menurut (Yohana Pangestu, 2022) kinerja merupakan sebuah landasan sebagai penilaian kerja seorang pegawai dan merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi hasil pada tujuan organisasi tertentu. Hasil yang dicapai berkaitan langsung dengan capaian kualitas dan kuantitas yang diperoleh dari seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh seorang pegawai sebagai kewajibannya dalam suatu organisasi.

Menurut Marhawati (2022), dalam jurnal (Hendry Wijaya, 2024) kinerja adalah suatu kualitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai standar perusahaan. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.

Gaya Kepemimpinan Adaptif

Gaya Kepemimpinan adaptif adalah pendekatan yang fleksibel dan dinamis yang memungkinkan seorang pemimpin menyesuaikan strategi, perilaku, dan metode kepemimpinannya dengan berbagai situasi, tantangan, dan kebutuhan tim atau organisasi. Menurut (Busa, Yakubu, & Olabode, 2024) dalam jurnal (Mohammad Omran, 2024) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adaptif adalah konsep yang melampaui gagasan kepemimpinan tradisional, berfokus pada kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian, memobilisasi pemangku kepentingan, dan menciptakan perubahan nyata dalam lingkungan yang dinamis. Tidak seperti tantangan teknis yang memiliki solusi yang diketahui, tantangan adaptif membutuhkan pendekatan inovatif, eksperimen, dan pembelajaran melalui pengalaman.

Menurut (Leonardus Kelvin, 2025) menyatakan bahwa fokus utama dari kepemimpinan adaptif adalah peran pemimpin dalam memberikan dukungan kepada orang lain di dalam organisasi atau pengikutnya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan porsinya masing-masing agar dapat menyesuaikan diri dengan masalah serta hambatan yang mereka alami. Pada situasi tersebut justru peran pemimpin tidak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan tetapi memberikan stimulus kepada pengikutnya untuk memberikan respon terhadap tantangan yang mereka hadapi.

Motivasi Kerja

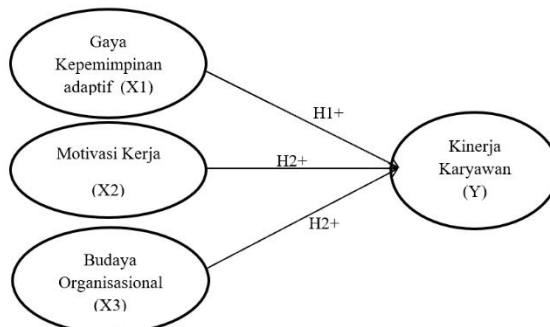
Motivasi kerja merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi untuk mencapai kinerja optimal dari para pegawai. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang berasal dari dalam diri individu maupun faktor eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan produktif. Pegawai yang termotivasi akan cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, bahkan di bawah tekanan sekalipun. Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari

aspek intrinsik maupun ekstrinsik. Faktor intrinsik mencakup hal-hal seperti kepuasan kerja, penghargaan diri, dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan (Asyer Lunda Tarima, 2025).

Menurut (Abbas, 2023) Motivasi merupakan dorongan emosional dalam diri seseorang untuk dapat melakukan sesuatu, lebih dari itu menyelesaikan sesuatu, ketika seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu, semangat yang terdapat dalam dirinya untuk menyelesaikan atau mencapai suatu tujuan akan mendorong tercapainya hal tersebut, sebagai seorang manusia terdapat kondisi dimana seseorang mengalami penurunan kinerja dan menjadi tidak produktif dengan demikian menghambat mereka untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang dimilikinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan. Lokasi penelitian ini di PT Pharos Semarang Jawa Tengah. Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja pada instansi tersebut dengan jumlah responden sebanyak 86 orang. Teknik analisis data yang dilakukan menggunakan linier berganda dengan bantuan perangkat lunak dengan Software SPSS versi 27. Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi uji Validitas, Reabilitas, uji t untuk pengaruh parsial dan Uji F untuk pengaruh secara simultan dan koefisien determinasi untuk melihat besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Dan selanjutnya hasil analisis diinterpretasikan dengan mengacu pada tingkat signifikan 0,05 untuk menarik dari hasil analisisnya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel. 1 Uji Reabilitas

Variabel	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gaya Kepemimpinan Adaptif	72.62	63.063	.735	.788
Motivasi Kerja	71.02	57.458	.654	.822
Budaya Organisasional	72.66	67.732	.698	.809
Kinerja Karyawan	66.08	53.746	.701	.804

Sumber: Data Olah, 2026

Dalam pengujian reliabilitas, nilai yang diperhatikan adalah Cronbach Alpha. Variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,70. Maka dapat disimpulkan bahwa semua item sudah Reliabel.

Tabel. 2 Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Gaya Kepemimpinan Adaptif	.389	2.568
Motivasi Kerja	.603	1.660
Budaya Organisasional	.507	1.972

Sumber: Data Olah, 2026

Menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan nilai *tolerance* antar variabel independen diketahui variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen. Sehingga pada model regresi tidak terjadi multikolinieritas sehingga model regresi tersebut layak dipakai dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya karena telah memenuhi asumsi multikolinieritas.

Tabel. 3 Regresi Linier Berganada

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.630	2.499		1.852	.068
Gaya Kepemimpinan Adaptif	-.021	.157	-.017	-.137	.892
Motivasi Kerja	.401	.102	.384	3.936	.000
Budaya Organisasional	.681	.151	.479	4.496	.000

Sumber: Data Olah, 2026

- Konstanta (4,630) Jika variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasional nilainya adalah 0, maka nilai Kinerja Karyawan adalah sebesar 4,630.
- Gaya Kepemimpinan Adaptif (-0,021) Koefisien bernilai negatif. Artinya, setiap peningkatan 1 satuan Gaya Kepemimpinan Adaptif akan menurunkan Kinerja Karyawan sebesar 0,021, dengan catatan variabel lain tetap. (Namun, perhatikan hasil uji signifikansinya di bawah).
- Motivasi Kerja (0,401) Koefisien bernilai positif. Artinya, setiap peningkatan 1 satuan Motivasi Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,401.
- Budaya Organisasional (0,681) Koefisien bernilai positif. Artinya, setiap peningkatan 1 satuan Budaya Organisasional akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,681.

Tabel. 4 Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 ^a	.528	.511	2.462

Sumber: Data Olah, 2026

Berdasarkan tabel hasil uji koefisien determinasi di atas, diketahui nilai R Square sebesar

0,528. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasional dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah sebesar 52,8%. Sementara itu, sisanya sebesar 47,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Selain itu, diperoleh pula nilai korelasi (R) sebesar 0,727 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen berada pada kategori hubungan yang kuat.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaktif terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan tersebut belum mampu meningkatkan output kerja secara optimal. Temuan ini perlu dianalisis secara teoritis dan empiris agar memberikan interpretasi yang komprehensif. Gaya kepemimpinan adaptif menekankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan perilaku dengan situasi, karakteristik bawahan, dan dinamika organisasi. Namun, fleksibilitas yang berlebihan dapat menimbulkan ambiguitas peran dan ketidakjelasan arah kerja. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas kerja karyawan karena mereka tidak memperoleh standar kerja yang konsisten. Dalam perspektif teori kepemimpinan situasional, efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan tingkat kesiapan bawahan. Ketidakesesuaian ini dapat menyebabkan penurunan kinerja (Kasmanto et al., 2024). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja. Penelitian oleh Rosalina dan Wati menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Rosalina & Wati, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa tanpa dukungan faktor lain, pengaruh kepemimpinan menjadi lemah atau tidak signifikan.

ketidaksignifikanan pengaruh juga dapat disebabkan oleh faktor kontekstual organisasi. Lingkungan kerja yang tidak mendukung atau budaya organisasi yang lemah dapat menghambat efektivitas gaya kepemimpinan adaptif. Penelitian lain menunjukkan bahwa penurunan kinerja karyawan dapat terjadi ketika kepemimpinan kurang adaptif terhadap kondisi lingkungan kerja (Norman & Sutisna, 2025). Hasil negatif juga dapat dijelaskan melalui perspektif perilaku karyawan. Gaya kepemimpinan adaptif yang sering berubah dapat menimbulkan ketidakpastian. Karyawan membutuhkan stabilitas dalam instruksi, evaluasi, dan penghargaan. Ketika pemimpin terlalu sering menyesuaikan gaya tanpa konsistensi, karyawan dapat mengalami kebingungan dalam menentukan prioritas kerja (Palefi et al., 2024). Dampaknya, produktivitas menurun dan kinerja tidak meningkat secara signifikan. Selain itu, faktor kompetensi pemimpin menjadi kunci. Tidak semua pemimpin mampu menerapkan gaya adaptif secara efektif (Setiawan & Sheidu, 2024). Jika kemampuan analisis situasi rendah, maka keputusan yang diambil tidak tepat. Hal ini justru memperburuk kinerja tim. Studi empiris menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi, kejelasan tujuan, dan konsistensi perilaku pemimpin (ĆWiĄKaŁA et al., 2025)

Perbedaan hasil penelitian juga perlu diperhatikan. Beberapa studi menemukan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan adaptif terhadap kinerja karyawan, perbedaan ini menunjukkan adanya gap penelitian yang dipengaruhi oleh variabel moderasi seperti budaya organisasi, motivasi kerja, dan beban kerja. Oleh karena itu, hasil negatif dan tidak signifikan dalam penelitian ini memperkuat bahwa hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja bersifat kontekstual, tidak universal (Amalina et al., 2024; Fajar, 2022)

Dalam perspektif teoritis, ketidaksignifikanan pengaruh ini dapat dijelaskan melalui dominasi variabel lain yang memiliki kontribusi lebih langsung terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti motivasi kerja, kesejahteraan karyawan, serta keseimbangan kehidupan kerja seringkali menjadi determinan utama dalam meningkatkan kinerja, sehingga peran kepemimpinan menjadi kurang terlihat ketika diuji secara parsial dalam model empiris (Medina-Garrido et al., 2017). Selanjutnya mengeksplorasi dampak kepemimpinan adaptif terhadap kinerja di tempat kerja dan budaya organisasi, sehingga mengisi kesenjangan dalam (Sankar, 2025).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui pendekatan teori kebutuhan dan perilaku organisasi (Hirdanti et al., 2024). Motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong internal dan eksternal yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal (Rozi et al., 2024). Bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena mampu meningkatkan produktivitas, disiplin, serta kreativitas dalam bekerja. Penelitian berbasis studi literatur menemukan bahwa motivasi intrinsik seperti kebutuhan berprestasi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan motivasi ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja (Fauziah et al., 2020).

Secara empiris, hubungan positif tersebut juga diperkuat melalui pendekatan kuantitatif menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja secara signifikan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki individu, maka semakin optimal pula output kerja yang dihasilkan. Temuan ini konsisten dengan hasil uji statistik yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam berbagai sektor organisasi (Basyid, 2024).

Selanjutnya menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak pada hasil kerja, tetapi juga pada sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, tanggung jawab yang tinggi, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap tuntutan pekerjaan (Tasya & Gilang, 2020). Hal ini menyebabkan peningkatan kinerja secara berkelanjutan dalam organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja dapat diposisikan sebagai determinan utama dalam meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi (Alamsyah & Adinata, 2023; Rahmawati & Sultoni, 2024).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan norma yang mengarahkan perilaku individu dalam organisasi (Mohammed, 2017). Ketika budaya organisasi dibangun dengan nilai integritas, kerja sama, dan inovasi, maka karyawan akan merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, serta komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Saebah & Merthayasa, 2024). Selain itu, budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kolaborasi. Karyawan yang bekerja dalam budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan kerja tim akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan tantangan (Ahmad, 2020). Hal ini terbukti meningkatkan efektivitas tim dan mempercepat pencapaian target organisasi menegaskan

bahwa budaya organisasi yang menekankan kerja sama dan pembelajaran berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Ahmad, 2020).

Budaya organisasi juga berperan dalam membentuk kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh budaya organisasi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan ini berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas kerja (Caha et al., 2021). Menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat turnover, sehingga organisasi lebih stabil dalam jangka panjang (Caha et al., 2021).

Lebih jauh, budaya organisasi yang sehat mendorong pembelajaran organisasi. Dengan adanya budaya yang mendukung inovasi dan pengembangan diri, karyawan lebih siap menghadapi perubahan teknologi maupun pasar. Hal ini menjadikan organisasi lebih adaptif dan kompetitif (Kolarić, 2019). Studi empiris terbaru menekankan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam konteks organisasi modern yang dinamis (Sah, 2023; Seema, 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana peningkatan kedua variabel tersebut secara langsung meningkatkan kinerja. Budaya organisasional menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja, diikuti oleh motivasi kerja. Sementara itu, gaya kepemimpinan adaptif memiliki arah pengaruh negatif dengan nilai yang sangat kecil, sehingga tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja karyawan dan perlu dikaji lebih lanjut berdasarkan hasil uji signifikansi. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dicapai melalui penguatan motivasi kerja dan pengembangan budaya organisasional yang kondusif.

DAFTAR REFERENSI

- Abbas, S. A. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja. *Balanca: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1.
- Ahmad, S. (2020). The corporate culture and employees' performance: an overview. *Journal of Management and Science*, 10(3), 1–6.
- Alamsyah, S. M. N., & Adinata, W. S. (2023). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Performance (Study at a Government Agency in West Java Province). *Jurnal Computech & Bisnis*, 17(1), 76–83.
- Amalia, R., & Idris, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner, Lingkungan Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Pangkajene dan Kepulauan. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 3(1). <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v3i1>
- Amalina, N., Salsabila, A. S., Solih, R., & Haryadi, D. (2024). The role of leadership style and organizational culture on employee performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(4), 747–754.
- Asyer Lunda Tarima, M. L. b. B., , Baharuddin. (2025). model neumeric Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, 1, 2.
- Banu, S. R., Thulasi, V., Biswas, R., Rai, S. K., Rana, P., & Sasikala, P. (2025). Role of Human Resource Management In Improvement of Employee Performance. In *Recent Trends in Engineering and Science for Resource Optimization and Sustainable Development* (pp.

- 333–337). CRC Press.
- Basyid, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43.
- Bhati, D. P., Maitri, D., Venkatesh, D. A. N., & Agarwal, S. (2021). An Effectuation Assessment of an Employee at Organisation. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58(2), 4813–4824.
- Caha, Z., Jigjiddorj, S., Zhanabazar, A., Jambal, T., Semjid, B., Ruschak, M., & Velková, V. (2021). Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *SHS Web of Conferences*, 90. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002004>
- Chiriță, R. A. M., Ungureanu, C. E., & Sbircea, I. A. (2023). Perspective on the Motivational Theories in Organizations. *Bulletin of the Polytechnic Institute of Iași. Machine constructions Section*, 69(3), 49–56. <https://doi.org/10.2478/bipcm-2023-0023>
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43(33), 27262–27281. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- ĆWiĄKaŁA, M., Walter, J., Baran, D., Wojak, G., GÓRka, E., MrzygŁÓD, P., Frasunkiewicz, M., RĘCzajski, P., & Piwnik, J. (2025). The Impact of Leadership Styles on Project Efficiency. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2025, 118–135. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.221.6>
- Dobrin, I. G. (2022). Motivation, Training and Organizational Communication - the Fundamental Factors of Performance. *Journal of Public Administration, Finance and Law*(24), 119–122. <https://doi.org/10.47743/jopaf-2022-24-11>
- Durac, L. (2019). Organizational Culture and Its Impact on Employees' Behavior. *Anuarul Universitatii "Petre Andrei" din Iasi Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie*, 21(1), 27–35. <https://doi.org/10.18662/upasw/13>
- Eshete, B. A., & Kassahun, T. (2025). Adaptive leadership, organizational culture and patient-perceived service quality in private healthcare: evidence from Addis Ababa. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 1–16.
- Eshete, S. K., Debela, K. L., & Kebede, T. A. (2025). Personality and workplace employees' performance: systematic review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00602-9>
- Fajar, R. K. (2022). Leadership style and personnel performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 9(4), 430–440. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n4.2097>
- Fauziah, H., Ayu, M., & Syahpitra, R. T. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*, 5(1), 53–62.
- Hendry Wijaya, R. A., Feri Supriyanto, Laidi Subardi, TitahTata NascaDinasty. (2024). Pengaruhfasilitaskantor Dan Motivasierja Terhadap Kinerja Perangkat Perumdatirtarandikkecamatan Sekayu. *Jurnalmanajemen Kompeten*, 5.
- Hirdanti, D., Dharma, R. A., & Salianto. (2024). Factors Influencing Work Motivation on Employee Performance. *Jurnal Mahasiswa Kesehatan Masyarakat*. <https://doi.org/10.32832/pro>
- Jerab, D., & mabrouk, T. (2023). The Role of Leadership in Changing Organizational Culture.
- Jwmaa, S. J., Younus, S., Baban Jabbar Othman, M., Mahmood, K., & Ismail, Z. S. (2022). Motivation: Does employee motivation have influence on job satisfaction? *International Journal of Teaching, Learning and Education*.

-
- Kasmanto, K., Adams Desto Edison, N., Yani Restiani, W., & Purwadhi, P. (2024). Gaya Kepemimpinan Adaptif untuk Generasi Milenial. *Global Leadership Organizational Research in Management*, 2(4), 26–35. <https://doi.org/10.59841/glory.v2i4.1696>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Kolarić, B. (2019). Context of organizational culture as a relevant factor of organizational knowledge. *Ekonomski izazovi*, 8(16), 93–108. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov1915093K>
- Leonardus Kelvin, M. M., Regina Deti. (2025). Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Organisasi. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 3.
- Luthfi Umamul Husna, B. P. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 3.
- Malik, T. (2020). Human Resource Management In The Organization. *International Journal of Mechanical and Production*.
- Marthalia, L. (2022). The importance of human resources (HR) management in company. *Journal of World Science*, 1(9), 700–705.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40–58. <https://doi.org/10.1108/arla-08-2015-0202>
- Mohammad Omran, W. A.-T. (2024). Adaptive leadership practices and their relationship to the performance of school. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3.
- Mohammed, J. I. (2017). An assessment of the impact of organizational culture on employee performance. *International Journal of Development and Management Review*, 12(1), 178–183.
- Norman, A., & Sutisna, D. (2025). Sinergi Gaya Kepemimpinan Adaptif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. *Community Engagement & Emergence Journal*, 6(3), 1540–1549.
- Nurhalim, A. D. (2022). The Role Of Organizational Culture In Realizing The Performance Of An Organization. *JURNAL EKONOMI DAN BISNIS* 20(3).
- Palefi, A. R., Agustina, T. S., & Jamali, M. (2024). The Interplay of Transactional Leadership, Adaptive Culture, Work Motivation and Performance of Employees. *International Research-Based Education Journal*, 6(2), 145–160.
- Pudiastuti, E. T., & Nugroho, S. H. (2021). STRATEGIES FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES THROUGH AN ORGANIZATIONAL WORK PRODUCTIVITY. *International Journal of ASRO*.
- Putri, N. R. S., Zulqarnain, C. A., & Farhan, M. (2023). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kualitas SDM Dan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 1(2).
- Rahmawati, R., & Sultoni, M. R. (2024). PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN.
- Rahsel, Y., & Gumanti, M. (2022). The Role of Human Resources Management in an Organization or Company. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*(26), 1–9. <https://doi.org/10.55529/jcfmbs.26.1.9>
- Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan

- dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(1), 18–32.
- Rozi, F., Widiyanti, M., Yusuf, M., & Hadjri, M. I. (2024). The influence of work motivation on employee performance: Case study at PT Pertamina International Refinery RU III Plaju. *International research journal of management, IT and social sciences*, 11(6), 264–271.
- Saebah, N., & Merthayasa, A. (2024). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *International Journal of Social Service and Research*, 4(03), 744–751. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i03.685>
- Sah, P. (2023). Role of Organizational Culture on Organizational Performance: An Empirical Investigation. *Psychology and Education*, 55(1). <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.77>
- Sankar, J. P. (2025). Adaptive leadership on workplace performance mediated and moderated by employee empowerment and organizational culture. *Discover Education*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s44217-025-01093-2>
- Seema, D. (2022). Role of organisational culture in attaining organisational competitiveness. *International Journal of Applied Research*, 8(12), 313–314. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2022.v8.i12d.10571>
- Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *International Journal of Economics and Management Review*, 2(1), 53–62.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*, 5(1). <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Sugiarto, I., Suryani, L., & Suflani. (2022). EVALUATION AND JOB MOTIVATION ANALYSIS IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, 2(1). <https://doi.org/10.53067/ije3.v2i1>
- Suherni, E. S., Wahyudin, A., & Gunawan, A. (2023). Analysis of Adaptive and Participatory Leadership Models Study of Educational Institutional Leadership Models. *Journal of Educational Analytics*, 2(4), 495–502. <https://doi.org/10.55927/jeda.v2i4.6732>
- Sukmo Hadi, N. (2022). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 10(3), 012–018. <https://doi.org/10.30574/gjeta.2022.10.3.0040>
- Tasya, I. A., & Gilang, A. (2020). The Influence of Motivation on Employees Performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 4(2).
- Wicaksono, B. S., & Almadana, A. V. (2025). The Effect of Organizational Culture on Employee Performance, with Employee Engagement as a Mediating Factor. *IRJEMS International Research Journal of Economics and Management Studies*, 4(6), 63–68. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V4I6P108>
- Yohana Pangestu, I. A. S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Antara di PT Sinar Surya Matahari Motor. *KALBISIANA : Jurnal Mahasiswa Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis*, 6.
- Yomso, M., Dupak, R., Gao, M., Mena, L., Mossang, M., & Jamoh, T. (2025). A PERSPECTIVE ON EMPLOYEE MOTIVATION AND JOB PERFORMANCE: A CONCEPTUAL STUDY. *Lex Localis*, 23(S6), 4659–4664.