

Analysis of Motivation, Democratic Leadership Style, and Work Environment in Improving Employee Performance at CV Teguh Karya Mandiri

[Analisis motivasi, Gaya kepemimpinan Demokratis, dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan CV Teguh Karya Mandiri]

Achmad Rifani Rahmatulloh¹⁾ Supardi²⁾

¹⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: supardi@umsida.ac.id

Abstract. *This Study aims to analyze the influence of motivation, democratic leadership style and work environment on employee performance at CV Teguh Karya Mandiri. This Study is motivated by fluctuations in employee productivity and managerial challenges in maintaining motivation, communication effectiveness, and a comfortable work environment. The research method used is an associative quantitative approach with Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) analysis techniques through SmartPLS 3.0 software. The analysis was carried out to test the relationship between variables both partially and simultaneously, with employee performance measured through indicators of quality, quantity, timeliness, and work effectiveness. The results of this study are expected to provide theoretical and practical contributions in strengthening human resource management. In addition, this study supports the achievement of Sustainable Development Goals (SDG) 8 through efforts to achieve decent work, a safe work environment, and increased productivity and sustainable economic growth.*

Keywords: *Motivation; Democratic Leadership Style; Work Environment; Employee Performance; SEM-PLS*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya fluktuasi produktivitas karyawan serta tantangan manajerial dalam menjaga motivasi, efektivitas komunikasi, dan kenyamanan lingkungan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0. analisis dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel baik secara parsial maupun simultan, dengan kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam penguatan manajemen sumberdaya manusia. Selain itu, penelitian ini mendukung pencapaian sustainable Development Goals (SDG) 8 melalui upaya pencapaian pekerjaan layak, lingkungan kerja yang aman, serta peningkatan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Kata Kunci- *Motivasi; Gaya Kepemimpinan Demokratis; Lingkungan Kerja; Kinerja Karyawan; SEM-PLS*

I. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan. faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan menjaga daya saing di pasar[1], Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang diciptakan oleh perusahaan[2]. Motivasi menjadi pendorong utama yang menggerakkan karyawan untuk berusaha mencapai hasil terbaik sesuai dengan target perusahaan[3]. pada CV Teguh Karya Mandiri sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyewaan scaffolding dan konstruksi manajemen menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan. Beberapa karyawan menunjukkan semangat kerja tinggi, sementara sebagian lainnya mengalami penurunan produktivitas akibat kurangnya motivasi, komunikasi yang terbatas, dan ketidaknyamanan lingkungan kerja. Kondisi ini sejalan dengan penelitian[4]. yang menyatakan bahwa

lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, perhatian pimpinan perusahaan dalam menciptakan strategi manajerial yang tepat seperti penerapan gaya kepemimpinan demokratis menjadi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh [5], [6].

CV Teguh Karya Mandiri, kurang optimalnya motivasi kerja yang berdampak pada rendahnya produktivitas. Banyak karyawan merasa bahwa penghargaan dan sistem insentif belum sepenuhnya mencerminkan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian[7]. yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Ketika sistem penghargaan tidak sesuai dengan kontribusi karyawan, maka semangat dan komitmen kerja akan menurun sehingga produktivitas organisasi tidak mencapai hasil yang optimal.

Untuk menjaga kelancaran proses distribusi penyewaan scaffolding dan memenuhi permintaan pelanggan yang terus meningkat, CV Teguh Karya Mandiri menetapkan target produksi tahunan yang harus dicapai oleh karyawan di divisi operasional. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, target penyewaan perbulan yaitu 2,500 unit. Untuk memberikan gambaran empiris mengenai kondisi tersebut, berikut disajikan data target dan realisasi produksi pada tahun 2024, beserta persentase capaiannya.

Tabel 1. Target dan Realisasi Penyewaan Scaffolding Tahun 2024 Januari–Desember di CV Teguh Karya Mandiri

Bulan 2024	Target Penyewaan (Unit)	Realisasi Penyewaan (Unit)	Selisih	Tingkat Pencapaian (%)
Januari	2.500	2.430	-70	97,2%
Februari	2.500	2.390	-110	95,6%
Maret	2.500	2.340	-160	93,6%
April	2.500	2.280	-220	91,2%
Mei	2.500	2.220	-280	88,8%
Juni	2.500	2.160	-340	86,4%
Juli	2.500	2.100	-400	84,0%
Agustus	2.500	2.050	-450	82,0%
September	2.500	2.000	-500	80,0%
Oktober	2.500	1.950	-550	78,0%
November	2.500	1.900	-600	76,0%
Desember	2.500	1.850	-650	74,0%
TOTAL	30.000	25.670	-4.330	85,6%

Sumber: scaffolding CV Teguh Karya Mandiri

Berdasarkan data pada tabel target dan realisasi penjualan tahun 2024, terlihat bahwa target penjualan setiap bulan ditetapkan secara konsisten, yaitu sebesar 2.500 unit. Namun, realisasi penjualan menunjukkan penurunan bertahap dari bulan ke bulan, meskipun selisih antara target dan realisasi relatif kecil. Pada awal tahun, tingkat pencapaian target masih tergolong tinggi, di atas 95%, yang menunjukkan kinerja karyawan masih berada pada kondisi baik. Seiring berjalannya waktu, realisasi penjualan mulai menurun secara perlahan hingga akhir tahun, dengan tingkat pencapaian berada pada kisaran 74%.

penurunan penjualan yang terjadi setiap bulan menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan yang bersifat bertahap dan berkelanjutan. Pada awal tahun, realisasi penjualan masih mendekati target karena motivasi dan produktivitas karyawan relatif stabil. Namun, seiring berjalannya waktu, beban kerja yang konsisten tanpa diimbangi peningkatan insentif, evaluasi kinerja, serta pembaruan strategi kerja menyebabkan motivasi dan efektivitas kerja karyawan menurun. Kondisi ini berdampak pada penurunan kecil namun berulang dalam pencapaian penjualan setiap bulan. Meskipun penurunan realisasi penjualan pada tiap bulan relatif tidak terlalu besar, akumulasi penurunan tersebut menimbulkan dampak yang signifikan dalam jangka panjang. Selisih antara target dan realisasi penjualan yang terus bertambah menunjukkan bahwa penurunan kinerja karyawan bersifat laten dan baru terlihat jelas ketika dianalisis secara kumulatif. Dengan demikian, tren penurunan bulanan ini menjadi indikator awal adanya permasalahan kinerja karyawan yang perlu segera dievaluasi oleh manajemen agar tidak berdampak lebih luas terhadap kinerja perusahaan.

Dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan CV Teguh karya Mandiri. Motivasi perlu ditelaah karena penelitian terbaru menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan [8]. Gaya kepemimpinan demokratis juga perlu dianalisis karena model kepemimpinan partisipatif terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja dan hubungan antar pegawai[9]. Selain itu,

lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik harus diamati karena kondisi kerja yang nyaman dan aman berpengaruh signifikan terhadap kinerja[10]Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan perlunya analisis simultan untuk mengetahui bagaimana ketiga variabel tersebut bersama-sama menentukan kinerja karyawan CV Teguh karya Mandiri[11]

Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 59,2%. Uji hipotesis secara parsial diperoleh t hitung $>$ t tabel atau $(5,491 > 1,673)$, sehingga H_0 Ditolak dan H_1 Diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Gifas Jaya Sentosa Tangerang Selatan[12]Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji statistik yang menunjukkan nilai t hitung sebesar $-0,515$ yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai t tabel sebesar $2,20099$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki atau diberikan kepada karyawan belum mampu meningkatkan kinerja mereka secara nyata. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima atau ditolak dalam penelitian ini. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar motivasi, seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau kepuasan kerja[13]

Gaya kepemimpinan demokratis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga memiliki dampak positif yang signifikan terhadap penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Selanjutnya, penerapan MSDM strategis berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Secara tidak langsung, gaya kepemimpinan demokratis juga mempengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi dari penerapan MSDM strategis. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang disertai pengelolaan MSDM strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal [14]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis belum mampu memberikan dampak yang berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pimpinan memberikan ruang partisipasi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi dua arah, hal tersebut tidak secara langsung berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih optimal. Dengan kata lain, kinerja karyawan dalam penelitian ini dipengaruhi oleh faktor lain di luar gaya kepemimpinan demokratis[15]

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dibangun oleh perusahaan baik dari aspek fisik, sosial, maupun psikologis maka kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya juga akan semakin optimal. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, serta mendorong interaksi dan kerjasama antar pegawai berperan penting dalam meningkatkan motivasi serta efektivitas kerja karyawan[16]. Hasil analisis menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja, tingkat beban kerja, serta stres kerja merupakan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang bersifat negatif ini mengindikasikan bahwa semakin tidak kondusif lingkungan kerja yang dirasakan, semakin tinggi beban kerja yang diterima, dan semakin besar tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka kinerja yang dihasilkan cenderung mengalami penurunan. Hal ini menegaskan bahwa aspek psikologis dan fisik dalam dunia kerja memiliki peran penting dalam menentukan produktivitas dan kualitas kerja karyawan[17]

Perbedaan hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya *research gap*, di mana terdapat ketidakkonsistenan temuan terkait pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, sementara penelitian lainnya justru menemukan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel masih bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor lain, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, kajian mengenai pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan dalam satu model penelitian masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih mendalam, terutama untuk mengetahui sejauh mana ketiga variabel tersebut mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, setiap perusahaan memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, serta sistem manajemen sumber daya manusia yang berbeda, sehingga hasil penelitian terdahulu belum tentu dapat sepenuhnya menggambarkan kondisi yang terjadi pada perusahaan lain. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Teguh Karya Mandiri, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas, menjadi bahan evaluasi manajemen, serta sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan secara efektif, produktif, dan berkelanjutan. Penelitian ini penting dilakukan karena belum ada penelitian sebelumnya yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan pada objek CV Teguh Karya Mandiri.

Pertanyaan penelitian

1. Apakah Motivasi berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan CV Teguh karya Mandiri?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan CV Teguh karya Mandiri?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan CV Teguh karya Mandiri?
4. Apakah Motivasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, dan Lingkungan kerja secara Simultan berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja karyawan CV Teguh Karya Mandiri

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri
2. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan demokratis Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri

Kategori SDGs

Motivasi kerja yang dikelola secara efektif, kepemimpinan yang bersifat demokratis, serta lingkungan kerja yang mendukung merupakan elemen fundamental dalam mendukung tercapainya sustainable Development Goals (SDG) 8 mengenai pekerja layak dan pertumbuhan ekonomi. Sejalan dengan tujuan tersebut, penguatan sistem manajemen sumber daya manusia dan penyediaan kondisi kerja yang aman serta layak menjadi landasan utama dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Dalam CV Teguh Karya Mandiri, peningkatan motivasi kerja, kedisiplinan, dan kualitas kepemimpinan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan efisiensi dan daya saing perusahaan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengembangan lingkungan kerja yang positif dan aman secara signifikan mendorong peningkatan produktivitas dan kesejahteraan karyawan[18]

Review Literatur

Motivasi

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor utama yang mendorong karyawan untuk mampu bekerja secara optimal, karena berkaitan langsung dengan intensitas usaha, arah perilaku kerja, serta ketekunan individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Motivasi dapat bersumber dari faktor internal, seperti keinginan untuk berprestasi, kebutuhan akan pengembangan diri, serta dorongan untuk mencapai keberhasilan pribadi. Selain itu, motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti pemberian insentif, penghargaan atas kinerja, serta lingkungan kerja yang suportif dan kondusif. Kombinasi dari kedua faktor tersebut mampu meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, serta kualitas hasil kerja karyawan sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan[19]. Menurut Stephen P. Robbins (2001:166), motivasi diartikan sebagai kesediaan individu untuk mengarahkan tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi, dengan mempertimbangkan sejauh mana usaha tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadi yang dimilikinya. Dengan kata lain, motivasi tidak hanya berkaitan dengan dorongan untuk bekerja, tetapi juga berhubungan dengan harapan individu terhadap pemenuhan kebutuhan maupun kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Selain itu, motivasi juga dapat dipahami sebagai dorongan internal yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bertindak dan mengambil keputusan guna memenuhi berbagai kebutuhan dan keinginannya. Oleh karena itu, motivasi memiliki peranan strategis dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, meningkatkan komitmen organisasi, serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan [20].

Terdapat tiga indikator yang menentukan motivasi[21]

1. Prestasi
2. Gaji
3. Insentif

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan melalui musyawarah serta kesepakatan bersama. Dalam penerapannya, pemimpin memberikan ruang komunikasi dua arah, menghargai setiap pendapat maupun gagasan yang disampaikan karyawan, serta memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam penyusunan kebijakan maupun penyelesaian permasalahan kerja. Kondisi tersebut mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat kepercayaan antara pimpinan dan karyawan, serta mendorong terciptanya kerja sama yang harmonis dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif [22]. Menurut Harris & Chapman (2004), gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi yang berlangsung secara terbuka dan dua arah, serta adanya upaya pemberdayaan individu agar mampu mengembangkan potensi dan kompetensinya secara optimal [23].

Terdapat empat indikator yang menentukan Gaya Kepemimpinan Demokratis [24]

1. aspirasi.
2. komunikasi dua arah
3. Fasilitator
4. Kerja sama dan musyawarah

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen penting yang berperan dalam mendukung pelaksanaan aktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, serta mendukung terciptanya hubungan kerja yang harmonis antar pegawai maupun antara karyawan dengan pimpinan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta kepuasan kerja karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan lebih fokus, produktif, dan penuh tanggung jawab. Pada akhirnya, lingkungan kerja yang positif akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan sekaligus membantu organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan [25]. Menurut Scott (1981) dalam Torang (2014:27), lingkungan kerja merupakan keseluruhan bentuk hubungan dan keterkaitan yang saling memengaruhi baik di dalam maupun di sekitar organisasi, yang memungkinkan organisasi mampu bertahan serta berkembang dalam sistem tempat organisasi tersebut beroperasi. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada kondisi fisik seperti fasilitas, tata ruang, pencahayaan, maupun keamanan kerja, tetapi juga mencakup aspek sosial dan psikologis, seperti komunikasi, hubungan interpersonal, serta budaya organisasi. Kombinasi dari berbagai aspek tersebut berperan dalam menciptakan kenyamanan kerja, meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, serta mendorong peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara menyeluruh [26]

Terdapat empat indikator yang menentukan lingkungan kerja [25]

1. Suasana kerja
2. Hubungan dengan rekan kerja
3. Tersedianya fasilitas untuk karyawan
4. Keamanan dan keselamatan kerja

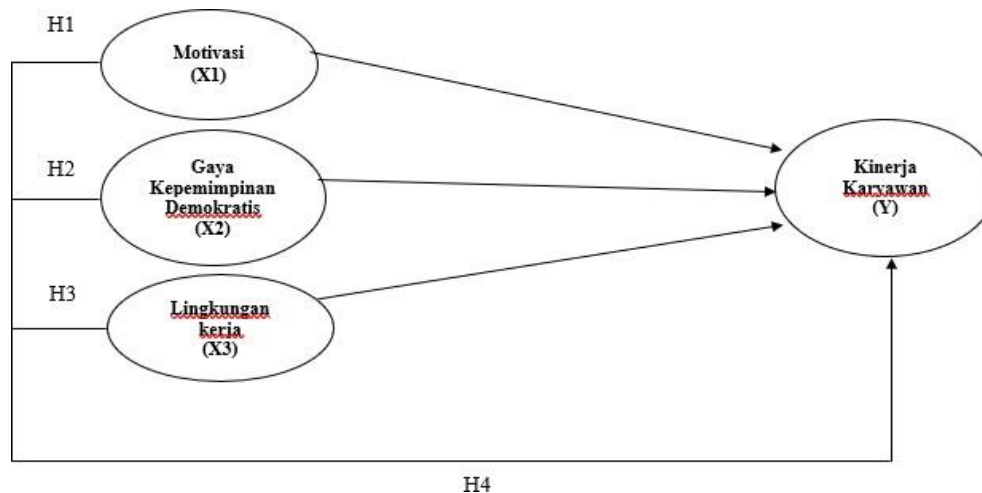
Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan operasional perusahaan, karena kinerja yang optimal mampu meningkatkan efisiensi kerja, memperbaiki mutu layanan, serta memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan pasar yang semakin kompetitif. Karyawan yang mampu bekerja secara efektif dan produktif akan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sebaliknya, tingkat kinerja yang rendah dapat menghambat perkembangan perusahaan, menurunkan produktivitas kerja, serta berdampak negatif terhadap citra dan reputasi perusahaan di mata pelanggan maupun mitra bisnis. Oleh karena itu, hasil kerja karyawan yang diukur melalui pencapaian kualitas dan kuantitas pekerjaan memiliki peranan strategis dalam menentukan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan [27]. Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan standar, tanggung jawab, serta target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Fahriana (2022), kinerja karyawan merupakan bentuk pencapaian kerja individu yang mencerminkan kemampuan, keterampilan, serta tingkat komitmen dalam melaksanakan tugas yang diberikan [28]. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu semata, tetapi juga oleh faktor pendukung lainnya seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, serta lingkungan kerja yang kondusif, sehingga perusahaan mampu mencapai efektivitas dan keberlanjutan operasional secara optimal.

Terdapat empat indikator yang menentukan Kinerja Karyawan [27]

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas

Kerangka konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

H1: Motivasi secara parsial berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh karya Mandiri.

H2: Gaya Kepemimpinan Demokratis secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh karya Mandiri.

H3: Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh karya Mandiri.

H4: Motivasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

II. METODE

Penelitian ini menerapkan desain penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengkaji keterkaitan antar-variabel secara sistematis dan terukur. Rumusan masalah dalam penelitian asosiatif difokuskan pada upaya menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan yang dianalisis dalam penelitian ini bersifat kausal, yaitu hubungan sebab dan akibat, di mana satu variabel berperan sebagai variabel independen yang memberikan pengaruh, sedangkan variabel lainnya bertindak sebagai variabel dependen yang menerima pengaruh tersebut[29]. Penelitian ini dilaksanakan di Kwangsang Tengah, Kwangsang, Kecamatan Sedati, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur teknik pengumpulan data seperti survei atau kuesioner yang disusun secara sistematis, penelitian ini bertujuan memperoleh data kuantitatif yang akurat dan menggambarkan kondisi nyata terkait motivasi, gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan CV Teguh Karya Mandiri. Data kuantitatif yang diperoleh kemudian dianalisis untuk memastikan konsistensi serta validitas pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga memberikan dasar yang kuat dalam memverifikasi hipotesis yang telah dirumuskan

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan non-probability sampling dengan jenis sampel jenuh. Sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian karena jumlah populasi relatif kecil atau masih memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan[30]. Populasi dalam penelitian ini terdiri atas 70 karyawan CV Teguh Karya Mandiri, sehingga seluruh populasi tersebut dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 70 responden yang mewakili seluruh populasi karyawan Teguh Karya Mandiri.

Penelitian ini menerapkan metode Structural Equation Modelling–Partial Least Square (SEM-PLS) sebagai teknik analisis data. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0, yang mencakup dua tahap pengujian, yaitu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner

model). Pengujian model pengukuran bertujuan untuk menilai keterkaitan serta kelayakan indikator-indikator dalam merepresentasikan variabel laten. Metode SEM-PLS digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendasar mengenai hubungan antara tujuan penelitian dengan dasar logis yang melatarbelakangi temuan data. Proses analisis dalam penelitian ini melibatkan pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian koefisien determinasi (R-square), ukuran efek (f-square), serta pengujian hipotesis pada masing-masing variabel yang diteliti[31]

Dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden dengan Google Form dan kuesioner manual untuk pilihan jawaban dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS) dan sampai Sangat Tidak Setuju (STS) Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara online skala Likert 5 poin untuk memperoleh data kuantitatif yang dapat diolah secara statistik. Adapun kategori skala Likert yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Skala Likert

Pilihan Jawaban	skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Kuesioner ini diberikan kepada seluruh karyawan CV Teguh Karya Mandiri sebagai responden penelitian, karena penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan jenis sampel jenuh, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Selain data primer yang diperoleh melalui kuesioner, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder yang diperoleh dari dokumen perusahaan, serta literatur seperti buku, artikel ilmiah, dan jurnal yang relevan sebagai pendukung dalam analisis data penelitian.

Definisi Operasional

Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang berasal dari dalam diri individu, seperti kebutuhan, harapan, dan keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Dorongan internal ini menjadi dasar bagi seseorang dalam menentukan sikap, perilaku, serta tingkat kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, motivasi internal tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan dapat diperkuat atau dilemahkan oleh faktor-faktor eksternal yang berasal dari lingkungan sekitar. Faktor eksternal yang bersifat material meliputi gaji, insentif, bonus, serta fasilitas kerja yang memadai, sedangkan faktor nonmaterial mencakup penghargaan, pengakuan atas prestasi, dukungan pimpinan, hubungan kerja yang harmonis, serta suasana kerja yang kondusif[32]

1. Prestasi, menggambarkan tingkat dorongan dalam diri karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan melampaui standar yang telah ditetapkan organisasi.
2. Gaji, balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara tetap dan rutin setiap bulan tanpa dikaitkan langsung dengan tingkat kehadiran.
3. Insentif, imbalan tambahan di luar gaji pokok yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja atau prestasi tertentu, yang berfungsi untuk meningkatkan motivasi, semangat, dan kepuasan kerja.

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis Pemimpin berupaya mendorong dan memotivasi seluruh anggota organisasi agar terus berkembang serta berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan yang telah direncanakan. Dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin senantiasa mengutamakan musyawarah dan kesepakatan bersama dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis. Secara tidak langsung, kondisi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang sangat diharapkan oleh seluruh anggota organisasi. Namun demikian, penerapan gaya kepemimpinan tersebut dalam praktiknya tidaklah mudah, karena menuntut komitmen yang kuat, kemampuan komunikasi yang baik, serta upaya yang konsisten dan berkelanjutan dari seorang pemimpin[33]

1. aspirasi, pendapat yang mencerminkan harapan terhadap suatu pencapaian.
2. komunikasi dua arah, interaksi timbal balik antara pihak yang berkomunikasi sehingga pesan dapat dipahami bersama.

3. Fasilitator pihak yang mendukung kelancaran kegiatan dengan memberikan bimbingan dan kemudahan.
4. Kerja sama dan musyawarah, diskusi untuk menghasilkan keputusan yang disepakati bersama.

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja Faktor-faktor yang berada di dalam maupun di luar lingkup perusahaan dapat menciptakan peluang sekaligus ancaman bagi keberlangsungan dan kinerja perusahaan. Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi dan unsur yang terdapat di sekitar karyawan yang berpotensi mempengaruhi tingkat kenyamanan dan kepuasan kerja dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang mendukung, khususnya yang ditunjang oleh fasilitas kerja yang memadai dan kondusif, akan mendorong karyawan bekerja secara lebih efektif sehingga menghasilkan kinerja yang optimal[34].

1. Suasana kerja, Iklim kerja yang kondusif, rasa nyaman, dan tingkat stres dalam bekerja.
2. Hubungan dengan rekan kerja, Tingkat kerja sama, keharmonisan, dan komunikasi antar sesama karyawan.
3. Tersedianya fasilitas untuk karyawan. Kelengkapan peralatan kerja, teknologi pendukung, dan kenyamanan fasilitas.
4. Keamanan dan keselamatan kerja, Ketersediaan alat keselamatan, prosedur kerja yang aman, serta perlindungan dari risiko kecelakaan kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dimaknai sebagai tingkat kemampuan individu dalam memberikan kontribusi nyata untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Kontribusi tersebut tercermin dari hasil kerja yang dihasilkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, serta kesesuaiannya dengan target yang telah ditetapkan (Kurniasari, Thoyib, & Rofiaty, 2018). kinerja karyawan tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian hasil kerja semata, tetapi juga dilihat dari efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peran yang diemban dalam organisasi (Kartika & Sugiarto, 2016). Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi secara keseluruhan[30].

1. Kualitas: Tingkat mutu hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
2. Kuantitas: jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.
3. Ketepatan waktu: kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu.
4. Efektivitas: kemampuan mencapai hasil optimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

A. Karakteristik Responden

Kategori	Item	Frekuensi	Presentase %
Usia	22 – 25 Tahun	18	26%
	26 – 30 Tahun	21	30%
	31 – 35 Tahun	17	20%
	36 – 45 Tahun	14	24%
Jenis Kelamin	Laki – laki	53	76%
	Perempuan	17	24%

Sumber; Hasil Olah Data Kuesioner (2026)

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia & Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 3, Dilihat dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang 26–30 tahun sebanyak 21 orang atau sekitar 30% dari total responden. Selanjutnya responden yang berusia 22–25 tahun berjumlah 18 orang atau sekitar 26%. Responden dengan rentang usia 36–45 tahun sebanyak 17 orang atau sekitar 24%, sedangkan responden yang berusia 31–35 tahun berjumlah 14 orang atau sekitar 20%. Sementara itu, berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 53 orang atau 76%, sedangkan responden perempuan berjumlah 17 orang atau sekitar 24%. Data tersebut menunjukkan bahwa

sebagian besar responden dalam penelitian ini berada pada kelompok usia produktif dan didominasi oleh responden laki-laki.

B. Analisis Data

1. Evaluasi Measurement Model (Model Pengukuran)

Model pengukuran merupakan model yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang membentuknya. Dengan kata lain, outer model menggambarkan seberapa kuat setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang diukur dalam penelitian. Pengujian validitas pada metode Partial Least Square (PLS) dapat dilakukan melalui analisis nilai outer loading serta parameter Average Variance Extracted (AVE) sebagai dasar dalam menilai validitas konstruk.

Penilaian validitas konstruk atau variabel dilakukan dengan mengevaluasi besarnya nilai outer loading yang dimiliki oleh masing-masing indikator terhadap variabel laten yang bersangkutan. Nilai tersebut menunjukkan tingkat hubungan atau kontribusi indikator dalam menjelaskan konstruk yang diukur. Suatu indikator atau item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai validitas konvergen atau nilai korelasi lebih dari batas minimum yang telah ditentukan, yaitu sebesar 0,70. Semakin tinggi nilai outer loading yang diperoleh, maka semakin baik pula kemampuan indikator dalam merepresentasikan variabel laten sehingga hasil pengukuran penelitian menjadi lebih akurat dan dapat dipercaya.

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Kriteria
MOTIVASI	X1.1	0,941	0,873	Valid
	X2.2	0,927		Valid
	X3.3	0,934		Valid
GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS	X1.1	0,910	0,831	Valid
	X2.2	0,903		Valid
	X3.3	0,916		Valid
	X4.4	0,917		Valid
LINGKUNGAN KERJA	X1.1	0,907	0,835	Valid
	X2.2	0,914		Valid
	X3.3	0,911		Valid
	X4.4	0,923		Valid
KINERJA KARYAWAN	Y1	0,894	0,830	Valid
	Y2	0,912		Valid
	Y3	0,927		Valid
	Y4	0,911		Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Tabel 4. outer loading dan Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan hasil tabel 4 pengujian outer loading dan Average Variance Extracted (AVE) pada tabel, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada setiap variabel penelitian, yaitu motivasi, gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Selain itu, nilai AVE masing-masing variabel juga telah melampaui batas minimum 0,50, yakni motivasi sebesar 0,873, gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0,831, lingkungan kerja sebesar 0,835, serta kinerja karyawan sebesar 0,830. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga seluruh indikator dinilai layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

	X1	X2	X3	Y	Ket
X1	0,934				Valid

X2	0,057	0.912			Valid
X3	-0,138	0.091	0.914		Valid
Y	0.524	0.576	0.414	0.911	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Tabel 5. Hasil Discriminant Validity

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tersebut, diketahui bahwa setiap variabel memiliki nilai korelasi yang memenuhi kriteria validitas. Variabel X1 memiliki nilai sebesar 0,934, variabel X2 sebesar 0,912, variabel X3 sebesar 0,914, dan variabel Y sebesar 0,911. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori valid, sehingga dapat digunakan dalam analisis penelitian lebih lanjut. Selain itu, hubungan antarvariabel juga terlihat pada nilai korelasi antara variabel independen dan variabel dependen, di mana X1 terhadap Y sebesar 0,524, X2 terhadap Y sebesar 0,576, dan X3 terhadap Y sebesar 0,414. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap variabel independen memiliki hubungan dengan variabel dependen.

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho A)	Composite Reliability
Motivasi (X1)	0.927	0.932	0.954
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)	0.932	0.941	0.952
Lingkungan kerja (X3)	0.934	0.948	0.953
Kinerja Karyawan (Y)	0.932	0.932	0.951

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Tabel 6. Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas komposit, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian yang meliputi motivasi (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2), lingkungan kerja (X3), dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho A), serta Composite Reliability yang telah melebihi batas minimum sebesar 0,70. Nilai Cronbach's Alpha pada masing-masing variabel berada pada kisaran 0,927 hingga 0,934, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Selain itu, nilai Composite Reliability (rho A) berada pada rentang 0,932–0,948 dan Composite Reliability antara 0,951–0,954, sehingga menunjukkan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk penelitian secara konsisten dan stabil. Oleh karena itu, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria reliabilitas yang sangat baik, sehingga instrumen penelitian layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

	R – Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan (Y)	0,766	0,755

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Tabel 7. Hasil Uji R-Square

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian R-Square menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memprediksi variabel Kinerja Karyawan (Y). Nilai R-Square sebesar 0,766 menunjukkan bahwa sebesar 76,6% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel

prediktor dalam model, yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja, sedangkan 23,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai Adjusted R-Square sebesar 0,755 yang tidak jauh berbeda dari nilai R-Square menunjukkan bahwa model tidak mengalami overfitting dan tetap memiliki kemampuan prediksi yang baik meskipun telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan. Mengacu pada kriteria Cohen (1988), nilai R-Square sebesar 0,766 termasuk dalam kategori kuat ($> 0,67$), sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang baik dan variabel-variabel independen dalam penelitian secara bersama-sama memberikan kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

	X1	X2	X3	Y	Ket
X1				1,289	Besar
X2				1.068	Besar
X3				0.822	Besar
Y					

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Tabel 8. Hasil Uji F-Square

Berdasarkan hasil pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa nilai pengujian untuk setiap variabel menunjukkan kategori besar. Variabel X1 memiliki nilai sebesar 1,289, variabel X2 sebesar 1,068, dan variabel X3 sebesar 0,822. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki tingkat pengaruh atau kontribusi yang tergolong besar terhadap variabel yang diteliti.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0,556	0,549	0,076	7,314	0,000
Gaya kepemimpinan demokratis-> Kinerja Karyawan	0,503	0,502	0,071	7,074	0,000
Lingkungan kerja-> Kinerja Karyawan	0,445	0,444	0,064	6,945	0,000

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Tabel 9. Hasil Uji Inner Model (Path Koefisien)

pembahasan

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 9 diketahui bahwa nilai T-Statistic sebesar 7,314 dengan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$, serta nilai path coefficient sebesar 0,556. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, baik yang berasal dari dorongan internal seperti keinginan untuk berprestasi maupun faktor eksternal seperti penghargaan dan dukungan organisasi, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Motivasi mampu meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, serta kesungguhan karyawan dalam mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial motivasi pada CV Teguh Karya Mandiri memberikan pengaruh positif

dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyanti dan Komala (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta menunjukkan komitmen yang kuat dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan optimal [12].

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 9 diketahui bahwa nilai T-Statistic sebesar 7,074 dengan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$, serta nilai path coefficient sebesar 0,503. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, serta pemberian kesempatan untuk menyampaikan pendapat mampu meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Kepemimpinan yang demokratis juga dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga mendorong semangat kerja dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan demokratis pada CV Teguh Karya Mandiri berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Rosita (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan demokratis memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta mendorong komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai dalam organisasi (Putra & Rosita, 2023) [35].

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 9 diketahui bahwa nilai T-Statistic sebesar 6,945 dengan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$, serta nilai path coefficient sebesar 0,445. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung fasilitas kerja yang memadai mampu meningkatkan fokus, semangat kerja, dan produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang kondusif juga dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar karyawan maupun dengan pimpinan sehingga mendorong tercapainya kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial lingkungan kerja pada CV Teguh Karya Mandiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Almanshur (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya mencakup aspek fisik seperti fasilitas kerja, pencahayaan, serta keamanan kerja, tetapi juga mencakup aspek sosial seperti hubungan kerja yang harmonis antara sesama karyawan maupun dengan pimpinan. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan produktif (Ahmad & Almanshur, 2022) [16].

Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 9 hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa motivasi, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri. Variabel motivasi menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,556 dengan T-Statistic 7,314 dan P-Values $0,000 < 0,05$, yang berarti motivasi memberikan pengaruh paling kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan kerja, penghargaan, serta keinginan untuk mencapai prestasi mampu meningkatkan semangat dan produktivitas kerja karyawan. Selanjutnya, gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai Original Sample sebesar 0,503 dengan T-Statistic 7,074 dan P-Values $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melibatkan partisipasi karyawan, komunikasi terbuka, serta pemberian kesempatan menyampaikan pendapat mampu meningkatkan tanggung jawab dan kualitas kerja karyawan. Sementara itu, lingkungan kerja memiliki nilai Original Sample sebesar 0,445 dengan T-Statistic 6,945 dan P-Values $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang nyaman, aman, serta fasilitas kerja yang memadai turut mendukung peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut terbukti secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik motivasi, kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

VII. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri baik secara parsial maupun simultan. Motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan semangat, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan dalam mencapai target perusahaan. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang ditandai dengan komunikasi terbuka, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta kerja sama yang baik mampu meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung oleh fasilitas kerja yang memadai juga mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan optimal. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat terus meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui sistem penghargaan yang adil, menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, serta menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif sehingga kinerja karyawan dapat terus meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Ucapan Terima Kasih

Pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam proses penyelesaian penelitian ini, terutama kepada mereka yang telah bersedia menjadi subjek maupun objek penelitian atas segala dukungan, motivasi, dan bantuan yang telah diberikan. Peneliti berharap bahwa hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian ini dapat memberikan manfaat yang nyata bagi semua pihak yang membutuhkan, serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi yang berguna untuk keperluan penelitian maupun pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

REFERENCE

- [1] M. A. Ramli dan S. Mangkona, "The Effect of Leadership, Motivation, and Work Environment on Employee Performance at Hermina Hospital Makassar," 2023. [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/jeb>
- [2] D. K. A. Putri dan A. Hartono, "TRAINING, LEADERSHIP STYLE, AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE ROLE OF WORK MOTIVATION," *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, vol. 13, no. 2, hlm. 198–216, Sep 2023, doi: 10.12928/fokus.v13i2.8889.
- [3] A. W. Saputro, "Pengaruh E-Service Quality Terhadap E-loyalty dengan Brand Image dan E-Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi," *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 11, no. 2, hlm. 203–212, Jun 2023, doi: 10.37641/jimkes.v11i2.1750.
- [4] M. I. Hadi dan D. Soelistya, "The Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation at PT Indobaja Primamurni," *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, vol. 6, no. 3, 2024, doi: 10.24256/kharaj.v6i3.6434.
- [5] L. Anggraeni dan S. Sumartik, "The Influence of Democratic Leadership Style, Compensation and Work Environment on Employee Performance," *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, vol. 18, no. 1, 2023, doi: 10.21070/ijler.v18i0.851.
- [6] S. Sumarmi, E. Saputra, B. Elhariry, dan H. G. Musa, "Work Motivation as a Bridges for Leadership, Workspace, and Performance," *Journal of Business and Information Systems*, vol. 7, no. 1, 2025, doi: 10.31316/jbis.v7i1.278.
- [7] T. N. Widayanto Sukmo Hadi, "The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Work Competence on Employee Performance Through Work Motivation," *Jurnal Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, vol., no., hlm., 2022.
- [8] A. Nasution dan B. Hermawan, "Studi Kinerja Karyawan: Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja," *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, vol. 7, no. 2, hlm. 1374–1385, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/1685>
- [9] N. Hilal, R. Djatola, dan D. W. Puspitasari, "The Impact of Democratic Leadership and Work Environment on Employee Productivity in the Regional Secretariat of the Economy Bureau Central Sulawesi," *American Journal of Management Science and Engineering*, vol. 8, no. 5, hlm. 98–102, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.ajmse.20230805.11>
- [10] Z. N. Assidiqi dan R. D. V Hapsari, "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, vol. 3, no. 3, hlm. 864–871, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/344>
- [11] R. Suryani, H. E. Indiworo, dan I. Indriasari, "Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Intrinsik dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja: Studi Pada Karyawan Burger King Semarang," *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, vol. 2, no. 4, hlm. 262–276, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.arimbi.or.id/index.php/Lokawati/article/view/1045>
- [12] F. N. Riyanti dan L. Komala, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gifas Jaya Sentosa Tangerang Selatan," vol. 2, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <http://jurnal.jomparnd.com/index.php/jk>
- [13] A. Sosialisa, F. Siswadhi, F. Afrianti, R. Yuliviona, dan S. Tinggi Ilmu Ekonomi Sakti Alam Kerinci, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Kerinci," vol. 7, no. 5, 2022.
- [14] R. Cintya Edwar dan D. Mufti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Cafe Hangout Melalui Penerapan MSDM Strategis," *Sanskara Manajemen dan Bisnis*, vol. 3, no. 01, hlm. 1–10, 2024, doi: 10.58812/smb.v3i01.

- [15] U. A. Jaya dan N. Risnawati, “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PABRIK BONEKA SUKABUMI,” *jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/10923/*, vol. 8, no. 1, hlm. 2023, 2023.
- [16] F. Ahmad Yasiri dan F. Almanshur, “PENGARUH KONFLIK KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PG. KREBET BARU MALANG,” 2022. [Daring]. Tersedia pada: <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>
- [17] D. Jonathan, “Effect of Work Environment, Workload, and Work Stress on Employee Performance at PT. Inti Naratama Karya,” 2024. [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/ds>
- [18] A. Rahman dan N. Putri, “Work Environment Development and Its Impact on Employee Productivity,” *Journal of Organizational Development Studies*, vol. 5, no. 2, hlm. 110–125, 2023.
- [19] R. A. Praditya, R. Zaidan Prayuda, dan A. Purwanto, “P R O F E S O R Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di UKM,” *Professional Education Studies and Operations Research*, vol. 2, no. 1, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.journal-profesor.org>
- [20] N. R. S. S. I. W. Rizhfa Amalia Rahmadani Salim1✉, “Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk,” 2025.
- [21] H. Wardina, S. V. Hutabarat, I. S. Hutabarat, Mhd. S. Koto, dan H. Sipahutar, “Pengaruh Aktualisasi Diri Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Pemerintah Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah,” *jesy*, vol. 8, no. 1, hlm. 412–419, Jan 2025, doi: 10.36778/jesy.v8i1.1918.
- [22] Nurun Nadiva Salsabila Anan *) Ronny Malavia Mardani **) Muh. Sirojuddin Amin, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi’in Tasikmadu, Malang).”
- [23] T. Aidil Alzahra, Y. Cahya Irawan, K. Aditya Yoesyifa, R. Amalia Ramadhani, dan S. Rohaliani Putri, “Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah Majalaya,” 2025.
- [24] S. Gaya *dkk.*, “Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen,” 2025.
- [25] Rafa Fitria dan Lingga Yuliana, “Analisis Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intentions pada Karyawan PT. Spesial Gold,” *MASMAN Master Manajemen*, vol. 3, no. 2, hlm. 01–10, Mei 2025, doi: 10.59603/masman.v3i2.808.
- [26] M. Farhan Azfa dan R. H. Solihah, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Narative Literatur Review,” *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT*, vol. 04, no. 01, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://jisma.org>
- [27] Hazinatut Daulah dan Suwarno Suwarno, “Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Pengendalian Internal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal Riset Akuntansi*, vol. 3, no. 1, hlm. 64–79, Jan 2025, doi: 10.54066/jura-itb.v3i1.2883.
- [28] Susan Febriantina, Jonathan Nofaomasi Daeli, Khalizah Alfi Fadhliyah, Ulayya Antania Hanjani, dan Zahra Aisha Febrila, “Kepemimpinan dan Motivasi : Tinjauan Literatur tentang Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan,” *Journal of Student Research*, vol. 3, no. 5, hlm. 34–44, Sep 2025, doi: 10.55606/jsr.v3i1.3505.
- [29] J. Pendidikan Ekonomi Akuntansi Kewirausahaan, I. Bagus Saputra, A. Nurani Ambarwati, dan at Yulianto, “Analisis Perilaku Belanja Online Pada E-Commerce Menggunakan Metode SEM-PLS”, [Daring]. Tersedia pada: <https://ojs.unpkediri.ac.id/index.php/jpeaku>
- [30] Endah Pujiastuti, “ANALISIS KOMPETENSI PELATIHAN DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TOYOTA ASTRA MOTOR,” *JURNAL LENTERA BISNIS*, vol. 14, no. 1, hlm. 242–250, Jan 2025, doi: 10.34127/jrlab.v14i1.1334.

- [31] P. Manajemen Talenta *dkk.*, “The Influence of Talent Management, Career Development, and Work Discipline on Employee Performance at CV Tekad Jaya Mandiri.”
- [32] J. Setyawan, K. Kunci, dan M. Kerja dan Kinerja Karyawan, “Analisis Motivasi Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Aqua Home Service Mulia Bogor,” 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.almindo.org/jbiam/>
- [33] S. Wahyuni Radjak *dkk.*, “Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Bulango Selatan.” [Daring]. Tersedia pada: <https://jipipi.org/index.php/jipipi70Situswebjurnal:https://jipipi.org/index.php/jipipi>
- [34] D. Wulandari, K. Indrianna Meutia, dan N. Komala Dewi, “Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Tingkat Turnover Intention pada PT. Sepulsa Teknologi Indonesia”, doi: 10.55606/makreju.v3i3.3243.
- [35] B. E. Putra dan R. Sry, “IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA MASA PANDEMI COVID 19,” *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, vol. 12, no. 01, 2023.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.