



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA TOKO GROSIR KELUARGA (STUDI KASUS TOKO MUJAHID DAN TOKO SNACK WARIS JAYA)

Silvi Wulandari ¹, Raisa Hilia Aini Syifa ²

Universitas Cipasung Tasikmalaya^{1,2}

Email: silviwulandari632@gmail.com ¹ raisa.hilia2019@uncip.ac.id

ABSTRACT

The research was conducted at Mujahid Store and Waris Jaya Snack Store using a quantitative descriptive method approach. The sampling technique applied was saturated sampling, in which the entire population of 46 individuals was assigned as respondents. Data were collected through the distribution of questionnaires using a likert scale, which were subsequently analyzed using the multiple linear regression technique. The findings reveal that situational leadership style had a significant influence on employee work motivation ($t = 5.200$; $sig = 0,000$), then work culture also has a significant effect on work motivation ($t = 2,133$; $sig = 0,039$). Simultaneously, both variables had a significant effect on work motivation ($f = 32,801$; $sig = 0,000$), with a contribution of 58,5%. Based on these results, it can be concluded that situational leadership style and work culture have a significant effect on work motivation.

Keywords : Situational Leadership Style; Work Culture; Work Motivation; MSMEs

ABSTRAK

Penelitian dilakukan pada Toko Mujahid dan Toko Snack Waris Jaya dengan pendekatan kuantitatif metode deskriptif. Adapun Teknik pengambilan sampel yang diterapkan sampling jenuh sehingga seluruh populasi yang berjumlah 46 orang dijadikan responden. Pengumpulan data melalui kuesioner dengan skala likert, dan diolah menggunakan Teknik analisis regresi linear berganda. Penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ($t=5,200$; $sig=0,000$), selanjutnya budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ($t=2,133$; $sig=0,039$). Namun secara simultan kedua variabel tersebut terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja ($f=32,801$; $sig=0,000$) dengan kontribusi sebesar 58,5%. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional; Budaya Kerja; Motivasi kerja; UMKM



PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis, kesuksesan suatu perusahaan juga bergantung pada kualitas SDM yang baik. Sumber daya manusia adalah elemen kunci yang berperan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, harus dilihat berbagai elemen yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, salah satunya melalui peningkatan motivasi kerja. Karyawan dengan motivasi kerja tinggi umumnya menunjukkan antusiasme dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab yang besar, dan berusaha mencapai hasil kerja yang terbaik. Di sisi lain, karyawan yang memiliki motivasi rendah dapat berdampak pada penurunan produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, dan kualitas kinerja yang lebih rendah. (Selti Sella & Hendra Riofita, 2024).

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri maupun dari faktor eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan pekerjaan secara optimal. Berdasarkan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, motivasi kerja ditentukan oleh dua faktor utama, yaitu *motivator* dan *hygiene factors*. Faktor *motivator* berkaitan dengan aspek intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab serta kesempatan berkembang, sedangkan *hygiene factors* berkaitan dengan aspek ekstrinsik seperti gaji, bonus, hubungan kerja dan keadaan lingkungan kerja (Anwar, 2020).

Dalam konteks perekonomian nasional, UMKM memiliki peran yang sangat strategis sebagai penggerak perekonomian daerah (Aini R., & Wati, f.n.d.). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan hasil mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian Wijayanti (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan pada konteks UMKM (Maiti et al., 2022). Selain itu, penelitian Firman et al. (2024) menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, khususnya dalam konteks UMKM.

Berdasarkan hal tersebut, terdapat celah penelitian yang perlu diteliti lebih lanjut yang terletak pada belum konsistennya pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja dalam konteks UMKM, serta diperlukan penelitian yang mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mengisi kesenjangan empiris dengan mengangkat objek UMKM Toko Grosir Keluarga. Sehingga kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada: (1) fokus pada motivasi kerja sebagai variabel utama, (2) pengujian simultan antara gaya kepemimpinan situasional dan budaya kerja, serta (3) konteks penelitian pada UMKM yang belum memiliki sistem manajemen formal.

KAJIAN TEORI

Motivasi kerja

Motivasi kerja (Y) didefinisikan sebagai faktor-faktor yang mendorong seseorang dalam bekerja yang terdiri dari faktor intrinsik (*motivator*) dan ekstrinsik (*hygiene*) yang mempengaruhi kepuasan serta semangat kerja (Herzberg dalam Anwar, (2020) yang pada dasarnya berakar dari kebutuhan psikologis dan fisiologis individu sebagaimana dikemukakan oleh Luthans dalam (Rachmanda & Lestari, 2022). Secara operasional, motivasi kerja diukur melalui indikator



dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreativitas serta tanggung jawab (Nadi Imron & Susianti., 2021).

Gaya kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan situasional (X1) didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin yang mengubah gaya kepemimpinannya sesuai dengan kesiapan dan kemampuan karyawan. Pendekatan ini menekankan fleksibilitas perilaku pemimpin dalam memberikan arahan maupun dukungan sesuai situasi tertentu (Paul Hersey & Ken Blanchard dalam Suhendraya Muchtar et al. 2025). Secara operasional, gaya kepemimpinan situasional diukur melalui indikator memberitahu (*telling*), menjual (*selling*), berpartisipasi (*participating*), serta memberikan (*delegating*) (Dea Dinda et al. 2023)

Budaya kerja

Budaya Kerja merupakan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di tempat kerja, yang membantu individu maupun kelompok melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang teratur, disiplin, dan bertanggung jawab. (Triguno dalam Gugus Wijonarko, 2023). Secara operasional, budaya kerja diukur melalui indikator sikap terhadap pekerjaan, perilaku, dan disiplin,

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang diterapkan adalah kuantitatif deskriptif. Data yang diambil berupa angka, sehingga memungkinkan peneliti menelaah antar variabel secara sistematis dan terukur. Dalam hal ini, peneliti menggunakan jenis data primer, yakni data yang diperoleh secara langsung melalui kegiatan di lapangan. Populasi dan sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan dengan penerapan teknik sampel jenuh yaitu metode pengambilan sampel yang mengambil semua anggota populasi sebagai responden. Metode pengambilan sampel ini termasuk dalam kategori *nonprobability sampling*, dan digunakan pada populasi yang relatif kecil sehingga setiap anggota populasi dapat dianggap sebagai responden.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi Kerja(Y)	46	11,00	40,00	22,7391	6,02747
Gaya Kepemimpinan Situasional(X1)	46	11,00	40,00	22,1957	6,55106
Budaya Kerja(X2)	46	8,00	30,00	20,1087	4,39307

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 1. motivasi kerja berada pada kategori sedang yang menunjukkan bahwa masih perlu adanya peningkatan.



Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Instrumen	R Hitung	R Tabel	Cronbach Alpha	Standar	Keterangan
Gaya kepemimpinan situasional	1	0,692	0,291	0,848	0,7	Valid & reliabel
	2	0,725				
	3	0,774				
	4	0,696				
	5	0,790				
	6	0,559				
	7	0,594				
	8	0,765				
Budaya kerja	1	0,791	0,291	0,815	0,7	Valid & reliabel
	2	0,736				
	3	0,713				
	4	0,732				
	5	0,646				
	6	0,730				
Motivasi Kerja	1	0,694	0,291	0,855	0,7	Valid & reliabel
	2	0,712				
	3	0,673				
	4	0,680				
	5	0,732				
	6	0,735				
	7	0,744				
	8	0,694				

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa semua item valid karena r hitung $> 0,291$ dan reliabel dengan Cronbach alpha $> 0,70$. sehingga instrumen layak digunakan.

Tabel 3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

N	Nilai K-S	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kriteria	Keterangan
46	0,111	0,198	0,05	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 3 diperoleh nilai Kolmogrov-Smirnov sebesar 0,111 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,198. Nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga data dalam model regresi berdistribusi normal.



2. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistic		Kriteria	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,674	1,483	0,1	10
Budaya Kerja	0,674	1,483	0,1	10

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sign
Gaya Kepemimpinan Situasional	1,000
Budaya Kerja	1,000

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Nilai tersebut > 0,05, sehingga tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4. Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Waston
1	0,777	0,604	0,585		3,401	2,124

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Nilai DW sebesar 2,124 menunjukkan tidak terjadi autokorelasi.

5. Uji Linearitas

Variabel	Deviation from Linearity	Keterangan
Motivasi Kerja*Gaya Kepemimpinan Situasional	0,412	Linear
Motivasi Kerja* Budaya Kerja	0,918	Linear

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Hubungan antara motivasi kerja dengan gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai *sign deviation from linearity* sebesar 0,412, sedangkan hubungan antara motivasi kerja dengan budaya kerja sebesar 0,918. Nilai signifikansi pada kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat linear.



Tabel.4 Analisis Linear Berganda

1		B	Std. Error
1	Constant	4,148	2,524
	Gaya Kepemimpinan Situasional	0,600	0,115
	Budaya Kerja	0,319	0,149

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

$$Y = 4,148 + 0,600X_1 + 0,319X_2 .$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa X1 dan X2 berpengaruh positif terhadap Y.

Tabel 5 koefisien Determinasi

Model	R-Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	0,604	0,585	3,401	

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 5 Adjusted R-Squarenya adalah 0,585. Berarti 58,5% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel X1 dan X2, sedangkan sisanya 41,5% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian.

Tabel 6 Uji Hipotesis Uji f

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	758,606	2	379,303	32,801	0,000 ^b
	Residual	497,236	43	11,564		
	Total	1255,842	45			

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa nilai f-hitung = 32,801 dengan nilai sign 0,000. Nilai sign < 0,05, artinya model regresi layak digunakan.

Tabel 7 Uji Hipotesis (Uji t)

Variabel	t-hitung	t-tabel	Sign	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional	5,200	2,016	0,000	H ₁ diterima
Budaya Kerja	2,133	2,016	0,039	H ₂ diterima

Sumber : Data diolah peneliti (2026)



Berdasarkan Tabel7, variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai thitung 5,200 dengan nilai sign 0,000, sehingga H_1 diterima. Sedangkan, variabel budaya kerja memiliki nilai t-hitung 2,133 dengan nilai sign 0,039, sehingga H_2 diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan budaya kerja sama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dibuktikan melalui uji t, dimana variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$) dan budaya kerja sebesar 0,039 ($<0,05$). Dengan demikian, kedua variabel independent terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini dapat dijelaskan menggunakan teori dua faktor Herzberg. Gaya kepemimpinan situasional menunjukkan pengaruh yang lebih besar dibanding budaya kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kesiapan karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja.

[1] Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini sesuai dengan prediksi teoritis yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi kerja, sebagaimana dijelaskan dalam teori kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard serta didukung oleh teori motivasi dua faktor dari Herzberg. Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*telling, selling, participating, delegating*) dengan tingkat kesiapan karyawan akan meningkatkan rasa percaya diri, keterlibatan, dan dorongan kerja karyawan. Selain itu, dalam perspektif teori Herzberg, kepemimpinan sebagai faktor *hygiene* mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung munculnya motivasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Belinda et al., (2024) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, temuan ini juga didukung oleh Yenianti et al., (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja, yang secara tidak langsung berkaitan dengan motivasi kerja. Dalam konteks Toko Mujahid dan Toko Snack Waris Jaya, hubungan antara pemilik dan karyawan bersifat langsung dan informal. Kondisi ini membuat gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih kuat karena interaksi terjadi secara intens dan personal, sehingga karyawan lebih merasakan dampaknya.

[2] Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Meskipun nilai signifikansinya lebih kecil dibandingkan gaya kepemimpinan situasional, budaya kerja tetap memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, yang menyatakan bahwa budaya kerja termasuk faktor *hygiene* yang dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga mendorong pendekatan motivasi kerja secara tidak langsung.



Hasil penelitian juga konsisten dengan penelitian Priyo Sudibyo & Kathraina Benedikta Sinta Dasilva, (2023), (Sedarmayanti (2018), Nurul Lestari dkk, (2025) serta Wijonarko (2023) yang menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi kerja. Namun demikian, pengaruh budaya kerja relatif lebih kecil dibandingkan gaya kepemimpinan situasional. Hal ini disebabkan karena budaya kerja pada toko ini masih bersifat informal dan belum terstruktur secara sistematis. Nilai-nilai kerja belum terdokumentasi atau disosialisasikan secara formal, sehingga kekuatannya dalam mempengaruhi motivasi kerja belum seoptimal kepemimpinan.

PENUTUP

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Toko Mujahid dan Toko Snack Waris Jaya ($t = 5,200$; $\text{sig} = 0,000 < 0,05$). Semakin baik penerapan kepemimpinan yang adaptif, maka semakin besar motivasi kerja karyawan. Selanjutnya, budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ($t = 2,133$; $\text{sig} = 0,039 < 0,05$), yang mengindikasikan bahwa budaya kerja tetap memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan motivasi kerja meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan gaya kepemimpinan situasional. Hal ini disebabkan karena budaya kerja pada toko ini masih bersifat informal dan belum terstruktur secara sistematis. Secara bersamaan, X_1 & X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y ($F = 32,801$; $\text{sig} = 0,000 < 0,05$) dengan kontribusi 58,5%.

Saran

Bagi pemilik usaha (Toko Mujahid dan Toko Snack Waris Jaya), penting untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang fleksibel dan menyesuaikan dengan kondisi karyawan guna meningkatkan motivasi kerja. Bagi karyawan, penting untuk tetap menjaga sikap kerja yang positif, meningkatkan tanggung jawab, serta membangun komunikasi yang baik dengan pemilik usaha agar tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dan untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain serta memperluas objek penelitian guna untuk meningkatkan pemahaman secara menyeluruh.

DAFTAR RUJUKAN

- Aini R., & Wati, F. (n.d) Peran Ekonomi Kreatif Dalam Pengembangan UMKM Di Indonesia. Retrieved <https://ejournal.mannawasalwa.ac.id/index.php/josec/index>
- Anwar, M. (2020). Analisis Model Dua Faktor (Hygiene Factors Dan Motivator Factor) Dosen Tetap Pada Lldikti Wilayah Xi Kalimantan Di Banjarmasin *Jurnal Manajemen*. 2(2).
- Belinda, A. J., Septiani, M., & lainnya. (2024). The Influence Of Situational And Democratic Leadership Styles On Employee Motivation At Pt. Karunia Alam Sentosa Abadi (Kasa) In Central Lampung District



- Dinda, D., Putri, & lainnya. (2023). Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 25(1). <https://doi.org/10.33370/jpw.v25i1.1093>
- Firman, A., & Latief, F., (2024). Efek Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4).
- Imron, N., & Tinggi Ilmu Ekonomi, S. (2021). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kantor Camat Belida Darat Kabupaten Muara Enim. In *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi* 2(2). <http://journal.al-matani.com/index.php/invest/index>
- Kreativitas, P., Budaya, D., & lainnya. (2023). The Influence Of Creativity And Work Culture On Employee Performance Surya Platik Utama In Surabaya. *Management Studies And Entrepreneurship Journal* 4(6). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Maiti, R. K. ., & lainnya. (2022). *Advances In Maize Science : Botany, Production, And Crop Improvement*. Apple Academic Press ; CRC Press.
- Nurul Lestari, dkk. (2025). HEMAT: Journal Of Humanities Education Management Accounting And Transportation Analisis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jovita Nurul Lestari & Novi Keristina Giawa-Universitas Pamulang*, 2(1).
- Sudibyo, P., & Dasilva, K.B.S. (2023). Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai. *Business Management Research*.
- Rachmanda, Y. S., & Lestari, D. F. (2022). Peran Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Dan Banten Cabang Majalaya. *Jurnal Ekonomi Perjuangan (JUMPER*, (1), 61–75.
- Sedarmayanti, & Rahadian. (n.d). Hubungan Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi.
- Sella, S., & Riofita. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Tujuan Strategis Perusahaan. *Pajak Dan Manajemen Keuangan*, 1(5), 75–82. <https://doi.org/10.61132/pajamkeu.v1i5.680>
- Muchtar, H. S., Maulani, H. C., Anggraeni, F. N., Purwanti, H., Setiawan, A., & Leadership, S. (2025). Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengembang Kurikulum Madrasah Aliyah Keywords 8(5). <http://jiip.stkipyapisdampu.ac.id>
- Yenianti, I., Saputri, N., & Fernando, Y. (2021). Kepemimpinan Situasional Lasa H.S. Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 7(2), 115. <https://doi.org/10.20961/jpi.v7i2.57894>