

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

Achmad Rifani Rahmatulloh ^{1*}, Supardi ²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia.

Email: supardi@umsida.ac.id ^{1*}

Histori Artikel:

Dikirim 27 Februari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 1 Juni 2026; Diterima 10 Juli 2026; Diterbitkan 1 Agustus 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Rahmatulloh, A. R., & Supardi, S. (2026). Analisis Motivasi, Gaya kepemimpinan Demokratis, dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan CV Teguh Karya Mandiri. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(4), 3463-3474. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i4.6695>.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti. Teknik penentuan sampel menggunakan metode sampel jenuh dengan jumlah responden sebanyak 70 karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert lima tingkat. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta didukung oleh fasilitas yang memadai turut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia guna mencapai produktivitas kerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

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

Abstract

This study aims to analyze the influence of work motivation, democratic leadership style, and work environment on employee performance at CV Teguh Karya Mandiri. The research applies a quantitative approach with an associative research design to examine the relationships among the variables. The sampling technique used was a saturated sample, involving 70 employees as respondents. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale. The data analysis method employed was Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) using SmartPLS software. The results indicate that work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Democratic leadership style also shows a positive and significant influence on improving employee performance. Furthermore, a safe and comfortable work environment supported by adequate facilities contributes positively and significantly to employee performance. Simultaneously, these three variables significantly contribute to enhancing employee performance. The findings of this study are expected to provide practical insights for companies in improving human resource management to achieve more optimal and sustainable work productivity.

Keyword: Motivation; Democratic Leadership Style; Work Environment; Employee Performance; SEM-PLS.

1. 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 (Ramli & Mangkono, 2023). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang diciptakan oleh perusahaan (Putri & Hartono, 2023). Motivasi menjadi pendorong utama yang menggerakkan karyawan untuk berusaha mencapai hasil terbaik sesuai dengan target perusahaan (Saputro, 2023). 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 (Anggraeni & Sumartik, 2023), 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 (Anggraeni & Sumartik, 2023), (Sumarmi *et al.*, 2025). 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 (Widayanto Sukmo Hadi, 2022) 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.

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%

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%. Dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan CV Teguh Mandiri.

RESEARCH ARTICLE

Motivasi perlu ditelaah karena penelitian terbaru menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan (Nasution & Hermawan, 2024). Gaya kepemimpinan demokratis juga perlu dianalisis karena model kepemimpinan partisipatif terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja dan hubungan antar pegawai (Hilal *et al.*, 2023). Selain itu, lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik harus diamati karena kondisi kerja yang nyaman dan aman berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Assidiqi & Hapsari, 2024). Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan perlunya analisis simultan untuk mengetahui bagaimana ketiga variabel tersebut bersama-sama menentukan kinerja karyawan CV Teguh Mandiri (Suryani *et al.*, 2024). Karyawan perlu memiliki motivasi dan kepatuhan terhadap peraturan kerja agar terdorong untuk bekerja secara efektif. Disiplin kerja mencerminkan sikap hormat, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap seluruh aturan yang berlaku di lingkungan kerja. Disiplin juga berarti kesediaan untuk melaksanakan aturan tersebut dalam tindakan nyata serta kesiapan menerima konsekuensi apabila karyawan tidak menjalankan tugas dan kewajiban yang telah ditetapkan (Motivasi *et al.*, 2024). Dengan adanya motivasi dan disiplin kerja yang tinggi, karyawan diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal dan konsisten. Namun, beberapa penelitian menunjukkan temuan yang berbeda, di mana hasil penelitian lain membuktikan bahwa motivasi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sehingga menimbulkan adanya ketidaksesuaian hasil atau *research gap* yang penting untuk dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini (Windi Bague *et al.*, 2024). Gaya kepemimpinan demokratis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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 (Cintya Edwar & Mufti, 2024).

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 (Jaya & Risnawati, 2023). 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 (Ahmad Yasiri & Almanshur, 2022). 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 (Jonathan, 2024). Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri, Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan demokratis Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri. Untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Teguh Karya Mandiri. 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 (Rahman & Putri, 2023).

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Motivasi

Motivasi merupakan faktor utama yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal karena berpengaruh pada intensitas, arah, dan ketekunan usaha dalam mencapai tujuan. Motivasi dapat berasal dari dalam diri karyawan, seperti keinginan berprestasi dan mengembangkan diri, maupun dari faktor luar seperti insentif, penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga mampu meningkatkan semangat serta kualitas kinerja karyawan. (Praditya *et al.*, 2025) Menurut Stephen P. Robbins (2001:166), motivasi didefinisikan sebagai kesediaan individu untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi, dengan mempertimbangkan sejauh mana usaha tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadinya. Selain itu, motivasi juga dapat dipahami sebagai dorongan internal dalam diri seseorang yang memengaruhi perilaku tertentu guna memenuhi keinginan dan kebutuhannya. (Rizhfa Amalia Rahmadani Salim1, 2025) Terdapat tiga indikator yang menentukan motivasi (Wardina *et al.*, 2025) Prestasi, Gaji dan Insentif

2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan melalui musyawarah dan kesepakatan bersama. Dalam praktiknya, pemimpin membangun komunikasi dua arah yang terbuka, menghargai setiap pendapat maupun ide yang disampaikan karyawan, serta memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk terlibat dalam perumusan kebijakan maupun penyelesaian masalah kerja. Penerapan gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat kepercayaan antara pimpinan dan karyawan, serta menciptakan kerja sama yang harmonis guna mencapai tujuan organisasi secara efektif (Nurun Nadiva Salsabila Anan) Ronny Malavia Mardani) Muh. Sirojuddin Amin, n.d.). Menurut Harris & Chapman (2004), kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka dan interaktif, serta pemberdayaan individu agar mampu mengembangkan potensi dan kompetensinya secara optimal (Aidil Alzahra *et al.*, 2025).Terdapat empat indikator yang menentukan Gaya Kepemimpinan Demokratis (Gaya *et al.*, 2025). aspirasi,komunikasi dua arah,Fasilitator,Kerja sama dan musyawarah

2.3 Lingkungan Kerja

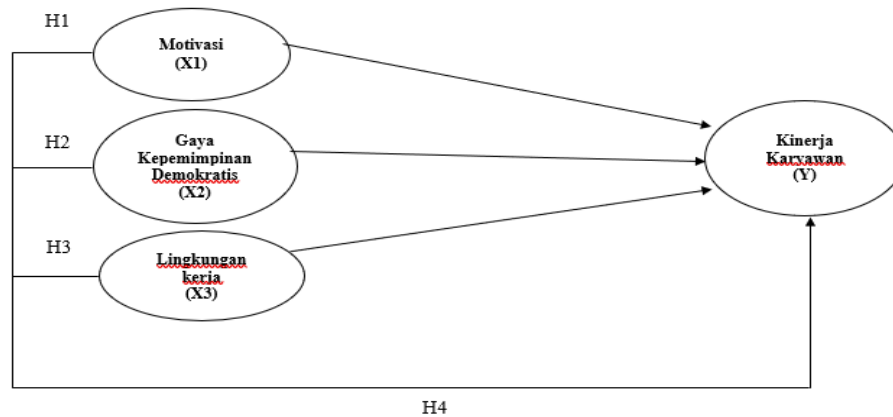
Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen yang sangat penting bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja, karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif mampu menciptakan suasana yang nyaman, aman, serta mendukung interaksi kerja yang positif. Kondisi tersebut dapat meningkatkan motivasi, semangat, dan kepuasan kerja karyawan, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, produktif, dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Rafa Fitria & Lingga Yuliana, 2025). Menurut Scott (1981) dalam Torang (2014:27), lingkungan kerja merupakan seluruh bentuk hubungan dan keterkaitan yang saling bergantung di dalam dan di sekitar organisasi, yang memungkinkan organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam sistem tempat ia beroperasi. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya mencakup kondisi fisik, tetapi juga aspek sosial dan psikologis yang memengaruhi kenyamanan, efektivitas, serta kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Farhan Azfa & Solihah, 2025)Terdapat empat indikator yang menentukan lingkungan kerja (Rafa Fitria & Lingga Yuliana, 2025) Suasana kerja, Hubungan dengan rekan kerja, Tersedianya fasilitas untuk karyawan dan Keamanan dan keselamatan kerja

2.4 Kinerja Karyawan

Faktor penting yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan operasional perusahaan, karena kinerja yang optimal mampu meningkatkan efisiensi kerja, memperbaiki mutu layanan, serta memperkuat daya saing di pasar. Sebaliknya, tingkat kinerja yang rendah dapat menghambat perkembangan perusahaan dan berdampak negatif terhadap citra serta reputasinya. Oleh karena itu, hasil kerja karyawan

RESEARCH ARTICLE

yang diukur melalui pencapaian kualitas dan kuantitas memiliki peranan strategis dalam menentukan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.(Hazinatut Daulah & Suwarno Suwarno, 2025a). kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Fahriana, 2022) (Susan Febriantina *et al.*, 2025). Terdapat empat indikator yang menentukan Kinerja Karyawan(Hazinatut Daulah & Suwarno Suwarno, 2025). Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu dan Efektivitas



Gambar 1. Kerangka Konseptual

- H1: Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Teguh Mandiri.
H2: Gaya Kepemimpinan Demokratis secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Karyawan CV Teguh Mandiri.
H3: Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap karyawan di Karyawan CV Teguh Mandiri. Simultan.
H4: Motivasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antarvariabel secara sistematis, objektif, dan terukur. Penelitian asosiatif berfokus pada upaya menjelaskan keterkaitan antara dua variabel atau lebih, dengan hubungan yang dikaji bersifat kausal atau sebab akibat, di mana variabel independen berperan sebagai faktor yang memengaruhi, sedangkan variabel dependen menjadi pihak yang menerima pengaruh tersebut (Pendidikan Ekonomi Akuntansi Kewirausahaan *et al.*, n.d.). 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(Endah Pujiastuti, 2025). 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.Proses analisis dalam penelitian ini melibatkan pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian koefisien determinasi (R-square), ukuran efek (f-square),

RESEARCH ARTICLE

serta pengujian hipotesis pada masing-masing variabel yang diteliti (Manajemen Talenta *et al.*, n.d.). Dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden dengan Google Form dan kuisioner manual untuk pilihan jawaban dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS) dan sampai Sangat Tidak Setuju (STS) (Setyawan *et al.*, 2025). 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

3.1 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 (Wahyuni Radjak *et al.*, n.d.).

- 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.

3.2 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 (Wulandari *et al.*, n.d.).

- 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.

RESEARCH ARTICLE

3.3 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 (Endah Pujiastuti, 2025).

- 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.

3.4 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 & Sugianto, 2016). Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi secara keseluruhan [33].

- 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) Efektifitas: kemampuan mencapai hasil optimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Tabel 3. Construct Validity

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

RESEARCH ARTICLE

Y3	0,927	Valid
Y4	0,911	Valid

Berdasarkan hasil table satu 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.

Tabel 4. Cros Loading

	X1	X2	X3	Y
X1.1	0,941	0,117	-0,080	0,518
X1.2	0,927	0,010	-0,247	0,450
X1.3	0,934	0,027	-0,074	0,495
X2.1	-0,020	0,910	0,004	0,455
X2.2	0,025	0,903	0,176	0,577
X2.3	0,160	0,916	0,113	0,570
X2.4	0,025	0,917	0,008	0,472
X3.1	-0,182	-0,038	0,907	0,294
X3.2	-0,187	0,100	0,914	0,364
X3.3	-0,070	0,114	0,911	0,401
X3.4	-0,090	0,123	0,923	0,428
Y1.1	0,443	0,545	0,381	0,894
Y1.2	0,502	0,529	0,371	0,912
Y1.3	0,425	0,541	0,462	0,927
Y1.4	0,542	0,482	0,291	0,911

Tabel menunjukkan nilai cross loading setiap indikator terhadap variabelnya masing-masing, di mana setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstraknya sendiri dibandingkan variabel lain. Hal ini membuktikan model pengukuran telah memenuhi validitas diskriminan, sehingga seluruh indikator layak digunakan pada analisis berikutnya.

Tabel 5. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

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

Tabel menunjukkan hasil uji reliabilitas seluruh variabel. Semua variabel — Motivasi (X1), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2), Lingkungan Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) — memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho A) di atas 0,70, serta nilai *Composite Reliability* di atas 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi syarat reliabilitas dan dinyatakan andal (reliable) untuk digunakan dalam analisis.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 6. R – Square dan Adjusted R Square

	R – Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan (Y)	0,755	0.891

Nilai R-Square sebesar 0,755 menunjukkan bahwa 75,5% variasi kinerja karyawan (Y) dijelaskan oleh motivasi, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,891 mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

	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

4.2 Pembahasan

Pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di CV Teguh Karya Mandiri menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial. Berdasarkan pengujian, motivasi memiliki nilai T-Statistic sebesar 7,314 dengan P-Values sebesar $0,000 < 0,05$ serta path coefficient sebesar 7,314, yang mengindikasikan bahwa motivasi berpengaruh kuat dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi internal maupun eksternal yang dimiliki karyawan, seperti keinginan berprestasi dan penghargaan dari organisasi, maka akan meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan dalam mencapai target. Selanjutnya, gaya kepemimpinan demokratis juga memiliki pengaruh positif dan signifikan, dengan nilai T-Statistic sebesar 7,074, P-Values 0,000, dan path coefficient sebesar 7,074. Penerapan gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, serta pemberian kesempatan menyampaikan pendapat mampu meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya mendorong semangat dan produktivitas kerja mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan didukung fasilitas yang memadai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai T-Statistic sebesar 6,945, P-Values 0,000, dan path coefficient sebesar 6,945. Kondisi lingkungan yang kondusif mampu meningkatkan fokus, semangat kerja, serta hubungan harmonis antar karyawan maupun dengan pimpinan, sehingga mendukung tercapainya kinerja yang optimal. Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi menunjukkan pengaruh paling kuat, diikuti oleh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja, sehingga semakin baik penerapan ketiga variabel tersebut di perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Teguh Karya Mandiri. Motivasi kerja yang didukung

RESEARCH ARTICLE

oleh pemberian penghargaan, gaji yang sesuai, serta insentif mampu meningkatkan semangat, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan dalam mencapai target perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis melalui komunikasi terbuka, kerja sama yang baik, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga mampu meningkatkan partisipasi, rasa memiliki terhadap organisasi, dan kualitas hasil kerja. Selain itu, lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan didukung fasilitas yang memadai menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan sistem penghargaan berbasis kinerja, memperkuat kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif, serta menjaga lingkungan kerja agar tetap mendukung kenyamanan dan keselamatan karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, disiplin kerja, atau budaya organisasi agar dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

6. Referensi

- Ahmad Yasiri, F., & Almanshur, F. (2022). Pengaruh konflik kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PG. Kreet Baru Malang (Vol. 12, No. 1).
- Aidil Alzahra, T., Cahya Irawan, Y., Aditya Yoesyifa, K., Amalia Ramadhani, R., & Rohaliani Putri, S. (2025). Implementasi gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Muhammadiyah Majalaya. *Governance, and Political Issues*, 1(2).
- Anggraeni, L., & Sumartik, S. (2023). The influence of democratic leadership style, compensation, and work environment on employee performance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1).
- Assidiqi, Z. N., & Hapsari, R. D. V. (2024). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(3), 864–871.
- Cintya Edwar, R., & Mufti, D. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan cafe Hangout melalui penerapan MSDM strategis. *Sanskara Manajemen dan Bisnis*, 3(01), 1–10.
- Endah Pujiastuti. (2025). Analisis kompetensi pelatihan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT. Toyota Astra Motor. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 242–250.
- Farhan Azfa, M., & Solihah, R. H. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan: Narrative literature review. *Journal of Information Systems and Management*, 04(01).
- Gaya, S., Demokratis, K., Upaya, D., Target, M., Karyawan, K., Rahman, I. A., Darim, A., Putra, D., Pratama, A., & Zaman, K. (2025). Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen, 4(3).
- Hazinatut Daulah, & Suwarno Suwarno. (2025a). Pengaruh sistem informasi akuntansi, pengendalian internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(1), 64–79.
- Hazinatut Daulah, & Suwarno Suwarno. (2025b). Pengaruh sistem informasi akuntansi, pengendalian internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(1), 64–79.
- Hilal, N., Djatola, R., & Puspitasari, D. W. (2023). 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*, 8(5), 98–102.

RESEARCH ARTICLE

- Jaya, U. A., & Risnawati, N. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pabrik boneka Sukabumi.
- Jonathan, D. (2024). Effect of work environment, workload, and work stress on employee performance at PT. Inti Naratama Karya.
- Motivasi, P., Disiplin, D., Terhadap, K., Karyawan, K., Nurhalizah, S., & Oktiani, N. (2024). JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 1(3), 197–207.
- Nasution, A., & Hermawan, B. (2024). Studi kinerja karyawan: Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 7(2), 1374–1385.
- Pendidikan Ekonomi Akuntansi Kewirausahaan, J., Bagus Saputra, I., Nurani Ambarwati, A., & Yulianto, A. (n.d.). Analisis perilaku belanja online pada e-commerce menggunakan metode SEM-PLS.
- Praditya, R. A., Zaidan Prayuda, R., & Purwanto, A. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UKM. *Professional Education Studies and Operations Research*, 2(1).
- Putri, D. K. A., & Hartono, A. (2023). Training, leadership style, and work environment on employee performance: The role of work motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 13(2), 198–216.
- Rafa Fitria, & Lingga Yuliana. (2025). Analisis lingkungan kerja terhadap turnover intentions pada karyawan PT. Spesial Gold. *MASMAN Master Manajemen*, 3(2), 01–10. <https://doi.org/10.59603/masman.v3i2.808>.
- Rahman, A., & Putri, N. (2023). Work environment development and its impact on employee productivity. *Journal of Organizational Development Studies*, 5(2), 110–125.
- Ramli, M. A., & Mangkona, S. (2023). The effect of leadership, motivation, and work environment on employee performance at Hermina Hospital Makassar.
- Rizhfa Amalia Rahmadani Salim, N. R. S. S. I. W. (2025). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
- Saputro, A. W. (2023). Pengaruh e-service quality terhadap e-loyalty dengan brand image dan e-satisfaction sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 203–212.
- Setyawan, J., Kunci, K., & Kerja dan Kinerja Karyawan, M. (2025). Analisis motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Aqua Home Service Mulia Bogor. *JBIA: Journal Business Innovation, Accounting and Management*.
- Sumarmi, S., Saputra, E., Elhariry, B., & Musa, H. G. (2025). Work motivation as a bridge for leadership, workspace, and performance. *Journal of Business and Information Systems*, 7(1).
- Suryani, R., Indiworo, H. E., & Indriasari, I. (2024). Pengaruh kompetensi karyawan, motivasi intrinsik, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja: Studi pada karyawan Burger King Semarang. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(4), 262–276.
- Susan Febriantina, Jonathan Nofaomasi Daeli, Khalizah Alfi Fadhliah, Ulayya Antania Hanjani, & Zahra Aisha Febrila. (2025). Kepemimpinan dan motivasi: Tinjauan literatur tentang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Journal of Student Research*, 3(5), 34–44.

RESEARCH ARTICLE

Wahyuni Radjak, S., Djafri, N., & Iamatenggo, N. (n.d.). Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri 1 Bulango Selatan.

Wardina, H., Hutabarat, S. V., Hutabarat, I. S., Koto, Mhd. S., & Sipahutar, H. (2025). Pengaruh aktualisasi diri terhadap prestasi kerja pegawai pada Pemerintah Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jesya*, 8(1), 412–419. <https://doi.org/10.36778/jesya.v8i1.1918>.

Windi Bague, I., Daga, R., & Alwi, M. H. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri KC Pare-Pare melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 3(1), 56–64.

Wulandari, D., Indrianna Meutia, K., & Komala Dewi, N. (n.d.). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap tingkat turnover intention pada PT. Sepulsa Teknologi Indonesia.