

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya

Cendelina Yuliana Muga Pinto¹ Agung Dwi Nugroho² Mochamad Fatchurrohman³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya
e-mail: Cendelinapinto@gmail.com ¹ Agung.dwinugroho@stiemahardhika.co.id ²
frohman@stiemahardhika.ac.id ³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. Latar belakang studi ini didasari oleh adanya tantangan manajemen terkait kepemimpinan top-down dan fluktuasi produktivitas staf. Permasalahan utama yang diangkat adalah bagaimana ketiga faktor tersebut memengaruhi efektivitas kerja baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Populasi penelitian melibatkan 60 karyawan yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner dan dianalisis melalui uji asumsi klasik serta regresi linier berganda menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F-hitung 15,488. Namun secara parsial, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, motivasi kerja dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,424 mengindikasikan kontribusi variabel bebas terhadap kinerja adalah 42,4%. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar manajemen lebih fokus pada penguatan sistem penghargaan dan internalisasi budaya kerja guna meningkatkan performa organisasi secara menyeluruh.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.*

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership style, work motivation, and organizational culture on employee performance at Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. The study is motivated by management challenges regarding top-down leadership and fluctuations in staff productivity. The central issue addressed is how these three factors affect work effectiveness, both individually and simultaneously. A quantitative approach with a causal design was employed. The study population consisted of 60 employees, all of whom were included in the sample via a census sampling technique. Data were collected using questionnaires and analyzed through classical assumption tests and multiple linear regression using SPSS software. The results indicate that leadership style, work motivation, and organizational culture simultaneously have a significant effect on employee performance, with a calculated F-value of 15.488. However, the partial analysis revealed that leadership style does not have a significant effect on performance. Conversely, work motivation and organizational culture were found to have a positive and significant impact on employee productivity. The Adjusted R-square value of 0.424 indicates that the independent variables contribute 42.4% to performance. Based on these findings, it is recommended that management focus on strengthening reward systems and internalizing work culture to enhance overall organizational performance.

Keywords: *Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture, Employee Performance.*

LATAR BELAKANG

Industri pariwisata serta perhotelan termasuk yang selalu berkembang seiring berjalannya waktu sebagai konsekuensi dari semakin tingginya kebutuhan masyarakat pada berbagai layanan dalam kehidupan sehari-hari. Perkembangan industri perhotelan berkaitan erat dengan berbagai faktor yang mendukung peningkatan kinerja organisasi, termasuk kondisi lingkungan kerja serta kualitas sumber daya manusia (SDM). Sebagai sumber daya strategis yang berperan menjalankan aktivitas operasional perusahaan, SDM menjadi unsur penting yang membawa keberhasilan organisasi. Sehingga, perusahaan mengatur tenaga kerja secara efektif, sehingga seluruh target organisasi dapat diwujudkan secara optimal. Saat ini, SDM dipandang sebagai aset bernilai strategis karena berguna sebagai faktor produksi, serta meningkatkan daya saing dan keberlangsungan perusahaan. Tingkat efektivitas dan keunggulan organisasi sangat dipengaruhi

oleh kualitas tenaga kerja yang dimiliki. Faktor penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi adalah sumber daya manusia yang mencakup kemampuan, keterampilan, serta kesiapan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Aulia Filzah, 2024).

Gaya kepemimpinan dan SDM memiliki hubungan yang erat dalam suatu organisasi. Dalam hubungan tersebut, kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan, motivasi, serta dukungan kepada karyawan sehingga potensi yang dimiliki dapat berkembang secara optimal. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam membangun sistem kerja yang mampu meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Lingkungan kerja yang kondusif guna memenuhi visi organisasi akan tercipta melalui kepemimpinan yang bisa menumbuhkan budaya kerja yang positif serta mendukung pengembangan kemampuan pribadi dan profesional karyawan.

Variabel-variabel yang telah diuraikan sebelumnya akan menjadi salah satu standar untuk menilai seberapa baik kinerja karyawan di tempat kerja. Persaingan sangat ketat karena hotel merupakan salah satu jenis bisnis di sektor pariwisata yang berkembang pesat. Agar hotel dapat terus beroperasi dan menawarkan layanan kepada pelanggan, keadaan ini menuntut ketersediaan layanan akomodasi yang memenuhi kriteria komersial. Landasan hukum ini didasarkan pada peraturan yang dikeluarkan oleh Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/Hm.001/MPEK/2013, SDM di sektor industri khususnya perhotelan memainkan peran krusial agar tercapainya tujuan dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Kawasan Industri Manyar di Surabaya merupakan lokasi Hotel Gunawangsa Manyar bintang tiga.

Hotel ini dikelola oleh PT Gunawangsa Hotel Group sejak dibuka pada tahun 2012 dan memiliki pengalaman di berbagai bidang, termasuk perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, dan layanan perhotelan. Selain itu, hotel ini juga menyediakan layanan dalam perencanaan keuangan, model bisnis hotel, manajemen dan pelatihan staf, perencanaan teknis dan mekanis, serta pembuatan produk properti. Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh adanya ketidakkonsistenan temuan (*research gap*) dari berbagai studi terdahulu mengenai faktor-faktor yang memengaruhi performa kerja. Di satu sisi, terdapat temuan yang menunjukkan bahwa budaya dan kepemimpinan adalah penentu utama, namun motivasi justru dianggap tidak memberikan dampak signifikan dalam konteks organisasi tertentu. Di sisi lain, beberapa literatur terbaru menegaskan bahwa integrasi ketiga elemen tersebut mutlak diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

berdasarkan berbagai permasalahan itu, studi ini dilakukan guna mengkaji apakah gaya kepemimpinan saat ini masih relevan, atau justru motivasi juga budaya organisasi yang menjadi penggerak dalam meningkatkan kinerja karyawan di tengah dinamika persaingan industri perhotelan saat ini. Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya saat ini masih menghadapi berbagai tantangan strategis pada pengelolaan SDM, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, kinerja karyawan yang kurang memuaskan dan tidak merata, serta komunikasi dan kolaborasi antar departemen yang kurang efektif, merupakan indikator budaya perusahaan yang belum sepenuhnya harmonis. Selain itu, karena pendekatan kepemimpinan top-down perusahaan belum menekankan penghargaan, insentif, dan kesempatan pengembangan diri, motivasi kerja karyawan masih rendah. Sehingga, penulis tertarik melaksanakan penelitian tentang "Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya." Diharapkan studi bisa memajukan teori manajemen SDM, terutama mengenai sektor perhotelan. Selain itu, diharapkan temuan studi ini bisa menyalurkan saran yang berguna untuk manajemen Hotel Gunawangsa Manyar di Surabaya guna mengoptimalkan kinerja karyawan dengan penerapan teknik kepemimpinan yang sukses, motivasi kerja, serta penciptaan budaya organisasi yang positif.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah : Apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Gunawangsa manyar Surabaya?

Tujuan

Adapun tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah : Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Gunawangsa manyar Surabaya

1. Metode Penelitian

Untuk menggali serta menerangkan keterkaitan sebab-akibat yang terjadi antara beberapa variabel, digunakan jenis penelitian asosiatif kausal. Fokus utamanya adalah melihat sejauh mana variabel dependen atau faktor terikat dipengaruhi oleh keberadaan variabel independen. Fokus utama studi yakni menganalisis kinerja karyawan di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. Analisis tersebut diarahkan untuk melihat sejauh mana performa karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor bebas, yang meliputi gaya kepemimpinan, motivasi kerja, juga budaya organisasi. Pada studi kuantitatif, proses penelitian dilakukan secara deduktif dengan memanfaatkan teori atau konsep untuk merumuskan hipotesis berdasarkan rumusan masalah.

Populasi dan sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek maupun subjek dimana mempunyai kualitas juga karakteristik dimana telah ditentukan peneliti agar dikaji serta diambil kesimpulannya. Populasi pada studi terdiri atas semua karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya dengan jumlah sebanyak 60 orang. Penelitian ini menganalisis karyawan tetap dan tidak tetap.

Untuk jumlah subjek yang tidak mencapai 100, penelitian dilakukan pada seluruh populasi. Sebaliknya, jika kuantitasnya diatas 100, penarikan sampel diperkenakan menggunakan proporsi sebesar 10-15% maupun 20-25% dari total kelompok. Berdasarkan teori tersebut, mengingat jumlah populasi penelitian berada di bawah 100 responden yaitu sebanyak 60 karyawan hotel gunawangsa manyar surabaya, Oleh karena itu, populasi dipakai guna sampel penelitian.

Tenik Pengumpulan Data

penelitian ini memanfaatkan kuesioner atau angket, salah satu teknik pengumpulan data adalah kuesioner, yang melibatkan pertanyaan dan pernyataan yang diberikan kepada responden untuk mengumpulkan informasi yang relevan dengan penelitian. Kuesioner penelitian disusun berdasarkan indikator pada variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengukuran jawaban responden dilaksanakan memakai instrumen skala Likert (Rensis Likert).

Analisis Data

Pendekatan deskriptif serta pendekatan inferensial diaplikasikan guna menjelaskan identitas subjek serta distribusi variabel yang diamati. Pendekatan deskriptif mencakup nilai rata-rata (mean), frekuensi, dan persentase. Selanjutnya, analisis inferensial digunakan supaya melihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta budaya organisasi. Pengolahan data studi ini dilakukan melalui analisis statistik dan perhitungan berbasis software SPSS versi 25.0. Penerapan metode statistik yang relavan, seperti metode regresi linear berganda diterapkan guna menghitung dampak yang diberikan.

HASIL PENELITIAN

Hasil Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian yang baik hendaknya valid serta reliabel. Sehingga setiap kuesioner musti di uji validitas juga uji realibitas. Jika hasil pengujian menunjukkan instrument penelitian valid dan reliabel maka penelitian bisa dilanjutkan dengan instrumen penelitian tersebut.

Hasil Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,827	0,254	Valid
X1.2	0,840	0,254	Valid
X1.3	0,749	0,254	Valid
X1.4	0,801	0,254	Valid
X1.5	0,771	0,254	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2026

Dari uji validitas variabel gaya kepemimpinan (X₁) sebagaimana tabel 4.13 Di atas dapat di ketahui bahwasannya r hitung > dari r tabel (0,254), maka seluruhnya pertanyaan tentang (X₁) dinyatakan valid.

Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan yang digunakan, instrumen dinyatakan valid jika nilai r hitung > r tabel sebesar 0,254. Adapun, instrumen dinyatakan tidak valid jika nilai r hitung < dibandingkan nilai r tabel.

Dari uji validitas variabel gaya kepemimpinan (X₁) sebagaimana tabel 4.13 Di atas dapat di ketahui bahwasannya r hitung > dari r tabel (0,254), maka seluruhnya pertanyaan tentang (X₁) dinyatakan valid.

Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan yang digunakan, instrumen dinyatakan valid jika nilai r hitung > r tabel sebesar 0,254. Adapun, instrumen dinyatakan tidak valid jika nilai r hitung < dibandingkan nilai r tabel.

Tabel 2. Hasil Uji Variabel Motivasi kerja (X2)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,714	0,254	Valid
X2.2	0,658	0,254	Valid

X2.3	0,770	0,254	Valid
X2.4	0,821	0,254	Valid
X2.5	0,845	0,254	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2026

Dari uji validitas variabel motivasi kerja (X_2) sebagaimana tabel 4.15 di atas dapat di ketahui bahwasannya r hitung > dari r tabel (0,254), maka seluruhnya pertanyaan tentang (X_2) dinyatakan valid

Tabel 3. Hasil Uji Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X3.1	0,690	0,254	Valid
X3.2	0,754	0,254	Valid
X3.3	0,537	0,254	Valid
X3.4	0,717	0,254	Valid
X3.5	0,622	0,254	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2026

Mengacu pada temuan riset yang disajikan, seluruh item pernyataan variabel Budaya Organisasi (X_3) memenuhi kriteria validitas karena mempunyai nilai r hitung > r tabel yakni 0,254.

Oleh karena itu, dinyatakan valid. Mengacu pada temuan riset yang disajikan, seluruh item pernyataan variabel Budaya Organisasi (X_3) memenuhi kriteria validitas karena mempunyai nilai r hitung > r tabel yakni 0,254.

Oleh karena itu, dinyatakan valid.

Tabel 4. Hasil Uji Variabel Kinerja (Y)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1	0,435	0,254	Valid
Y2	0,466	0,254	Valid
Y3	0,672	0,254	Valid
Y4	0,545	0,254	Valid
Y5	0,419	0,254	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) sebagaimana tabel 4.19 di atas dapat di ketahui bahwasannya r hitung > dari r tabel (0,254), maka seluruhnya pertanyaan tentang (Y) dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

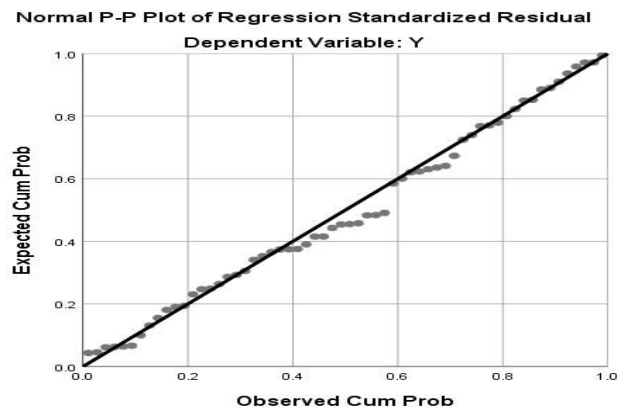
Variabel	Cronbach Alpha	Hasil
Gaya Kepemimpinan X1	0,849	Reliabel
Motivasi Kerja X2	0,820	Realibel
Budaya Organisasi X3	0,680	Realibel
Kinerja Y	0,285	Realibel

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS.2026

Melalui rangkuman data stastistik pada tabel 4.20, hasil pengujiann reliabilitas dengan metode Cronbach' Alpha memperlihatkan jika instrumen penelitian yang dipakai memperlihatkan tingkat keandalan baik. Kondisi itu mengacu pada nilai Cronbach's Alpha, sebagian besar variabel yang >0,60. Sehingga, butir-butir pernyataan dalam kuesioner dianggap bisa memaparkan temuan pengukuran secara konsisten terhadap variabel penelitian. Berdasarkan temuan tersebut, instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria kelayakan guna dimanfaatkan pada tahap analisis data lebih lanjut dalam penelitian ini yang memiliki tingkat konsistensi yang sangat baik dan dinyatakan realibel.

Hasil Uji Asumsi Klasik
a. Uji Normalitas

Gambar 1. Hasil Uji Normalitas



Sumber : Pengelohan data SPSS diolah 2026

Gambar uji normalitas itu menunjukkan bahwa uji normalitas dilakukan dengan melakukan perbandingan terhadap distribusi kumulatif residual yang mengikuti distribusi normal teoretis yang diwakili oleh garis diagonal. Apabila titik-titik, atau data residual, mengikuti pola garis diagonal, maka model regresi dinyatakan sudah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

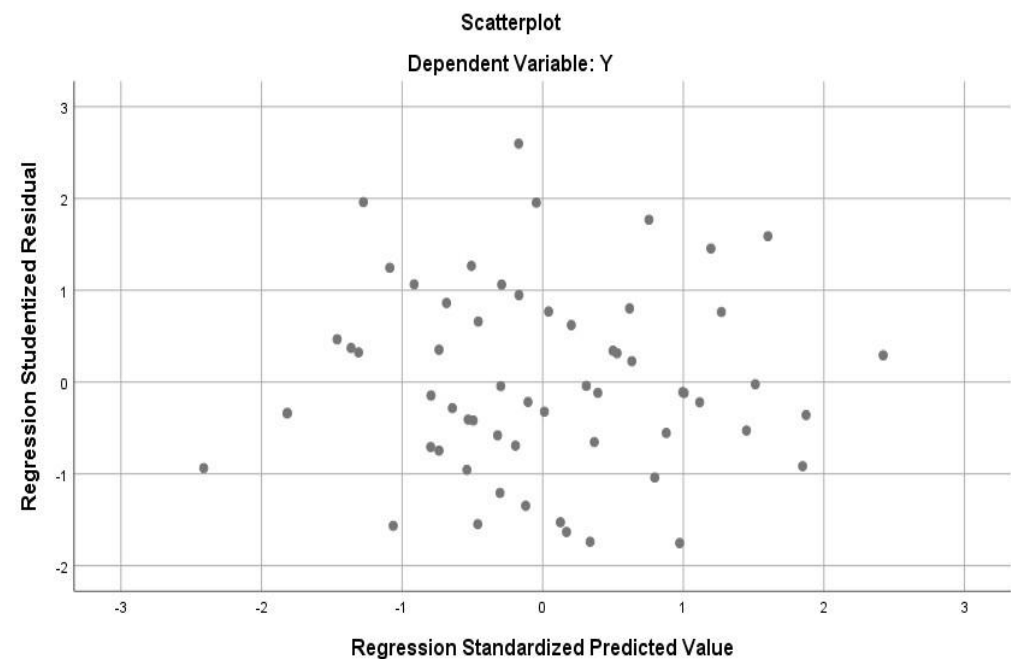
Model		Collinearity Statistics Tolerance	VIF
1	Gaya_Kepemimpinan X1	.612	1.633
	Motivasi_Kerja X2	.507	1.971
	Budaya Organisasi X3	.554	1.804

a. Dependent Variable: Kinerja Y

Sumber : hasil pengelolaan data SPSS, 2026

Berlandaskan temuan uji multikolinierita, variabel gaya kepemimpinan (X1) mempunyai nilai *VIF* yakni 1,633. Sementara itu, variabel motivasi kerja (X2) menunjukkan skor *VIF* yakni 1,971, serta variabel Budaya Organisasi (X3) mempunyai indeks nilai *VIF* di angka1,804. Dalam situasi di mana ketiga variabel bebas tersebut memiliki nilai *VIF* yang relatif rendah dari angka 10. Kondisi ini menuntun pada kesimpulan jika tidak ada indikasi multikolinearitas pada variabel independen pada model regresi studi.

c. Uji Heteroskedastistas



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedstisitas

Sumber : hasil pengelolaan data SPSS, 2026

Hasil grafik Scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik residual tersebar secara acak tanpa membentuk pola tertentu. Selain itu, sebaran titik berada di atas dan di bawah nilai nol sehingga mengindikasikan tidak adanya gejala heteroskedastisitas pada model regresi. Sehingga, model yang dipakai memenuhi asumsi heteroskedastisitas serta layak dipakai guna analisis lebih lanjut.

Regresi Liner Berganda

Analisis regresi linier berganda dipakai guna mengetahui pengaruh variabel independen pada variabel dependen yang diukur menggunakan skala rasio. Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya a = Konstanta

b₁, b₂, b₃, = Koefisien Regresi

X₁ = Gaya kepemimpinan

X₂ = Motivasi Kerja

X₃ = Budaya Organisasi

e= Tingkat kesalahan

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Liner Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	3.682	1.078		3.417	.001
Gaya_Kepemimpinan X1	.047	.082	.072	.568	.572
Motivasi_Kerja X2	.249	.092	.375	2.701	.009
Budaya Organisasi X3	.243	.102	.317	2.389	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Y

Sumber : hasil pengelolaan data SPSS, 2026

Berlandaskan temuan analisis regresi berganda gambar 4.22, didapat persamaan sebagai berikut:

$Y = 3,682 + 0,047 X_1 + 0,249 X_2 + 0,243 X_3$

Dimana:

- 3,682 = nilai kostanta
- 0,047 X_1 = nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan
- 0,249 X_2 = nilai koefisien regresi motivasi kerja
- 0,243 X_3 = nilai koefisien regresi budaya organisasi.

Dari hasil persamaaan model regresi tersebut, dapat dijabarkan beberapa hal di bawah ini

1. Nilai Kostanta yang diperoleh adalah sebesar 3,682. Angka ini mempunyai makna jika variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1), Motivasi kerja (X_2), serta Budaya organisasi (X_3) dinyatakan konstan atau bernilai nol (0) maka besaran kinerja karyawan (Y) adalah di predeksi 3,682.
2. Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) yakni 0,047. Nilai tersebut memperlihatkan jika setiap kenaikan satu satuan pada gaya kepemimpinan akan diikuti peningkatan kinerja karyawan (Y) yakni 0,047 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap konstan.
3. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 0,249 dan bernilai positif. Hasil ini menunjukkan korelasi searah antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, setiap peningkatan satu satuan pada motivasi kerja akan mengoptimalkan kinerja karyawan (Y) yakni 0,249 satuan.
4. Pada variabel Budaya Organisasi (X_3) hasil estimasi statistik mencatatkan koefisien regresi sebesar 0,243 yang menunjukkan arah hubungan positif. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan Budaya Organisasi (X_3) sebesar satu satuan akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,243 satuan.

Pengujian Hipotesis

1. Uji F (Simultan)

Uji F dimanfaatkan guna menentukan dampak seluruh variabel independen secara simultan pada variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan Sig. dengan taraf signifikansi yakni 0,05.

Tabel 8. Hasil Uji F (Simultan)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	158.140	3	52.713	15.488	.000 ^b
	Residual	190.594	56	3.403		
	Total	348.733	59			

- a. Dependent Variable: Y
- b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber : hasil pengelolaan data SPSS, 2026

Mengacu pada data dimana tersaji di Tabel 4.23, didapat F hitung yakni 15,488 dengan tingkat Sig. yakni 0,000. Pengujian dijalankan dengani membandingkan nilai signifikansi terhadap taraf signifikansi 0,05. Karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05 dan nilai F hitung melebihi F tabel (2,77), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan hasil tersebut, bisa dinyatakan jika variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta budaya organisasi secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya, sehingga model regresi yang dipakai layak guna.

2. Uji T (Parsial)

Uji t (*test of significance individual parameter*) bertujuan menguji pengaruh secara parsial dari setiap variabel independen, yakni gaya kepemimpinan(X_1), motivasi kerja (X_2), serta budaya organisasi (X_3) pada variabel dependen,yakni kinerja kinerja karyawan.

Tabel 9. Hasil Uji T (Parsial)
Coefficients^a

Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
-----------------------------	---------------------------	---	------

Model	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.682	1.078		3.417	.001
X1	.047	.082	.072	.568	.572
X2	.249	.092	.375	2.701	.009
X3	.243	.102	.317	2.389	.020

a. Dependent Variable: Y

Sumber : hasil pengelolaan data SPSS, 2026

Melalui uji t (parsial), damp[ak setiap variabel independen yang terdiri atas gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) dianalisis secara terpisah. Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini menggunakan nilai signifikansi (Sig.) dengan batas 0,05. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,572 yang lebih besar dari 0,05 sehingga tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Sebaliknya, variabel budaya organisasi (X_3) memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,020 yang berada di bawah 0,05 sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hanya variabel motivasi kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3) yang terbukti secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis parsial X_2 dan X_3 diterima, sedangkan hipotesis parsial X_1 ditolak.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Secara mendasar koefisien determinasi (R^2) diterapkan guna menilai kemampuan variabel independen saat menerangkan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1, dimana nilai yang semakin tinggi mengartikan semakin besar kemampuan model ketika menjelaskan variabel dependen. Untuk regresi yang memakai > 1 variabel independen, nilai Adjusted R Square lebih disarankan untuk dipakai. Koefisien determinasi dipakai sebagai dasar melihat kontribusi variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), serta budaya organisasi (X_3) pada perubahan kinerja karyawan (Y). Penggunaan nilai Adjusted R Square dipilih sebab model memuat > 1 variabel independen. Berdasarkan hasil pengujian, model mempunyai kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan kinerja karyawan, sementara sebagian pengaruh lainnya berasal dari variabel di luar penelitian.

Tabel 10. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.453	.424	1.845

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
- b. Dependent Variable: Y

Sumber : hasil pengelolaan data SPSS, 2026

Merujuk pada hasil pengujian yang tersaji pada Tabel 4.25 Model Summary, nilai Adjusted R Square yang didapat yakni 0,424. Hasil tersebut mengindikasikan jika kemampuan model ketika menjabarkan variasi kinerja karyawan (Y) mencapai 42,4% melalui variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), serta budaya organisasi (X_3). Sementara itu, sebesar 57,6% variasi kinerja karyawan dipengaruhi aspek lain yang tidak dianalisis pada studi. Dengan demikian, daya jelas model terhadap variabel dependen dapat dikategorikan berada pada tingkat sedang

PEMBAHASAN

Pengaruh simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja

Melalui pengujian secara bersamaan (Uji F) didapat nilai F hitung yakni 15,488 serta tingkat signifikansi (sig F) yakni 0,000. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), serta budaya organisasi (X3) secara kolektif berpengaruh signifikan pada variabel dependen yaitu, kinerja karyawan (Y) di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. Ini karena nilai signifikansi $F < 0,05$, sehingga hipotesis simultan (H4) diterima.

Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,424 mengindikasikan bahwa 42,4% perubahan kinerja karyawan dapat diterangkan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Adapun, 57,6% sisanya dipengaruhi aspek lain yang berada di luar cakupan model penelitian. Secara keseluruhan, 57,6% ini meningkatkan temuan, menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki banyak aspek. Hal ini mencakup faktor-faktor individu seperti kemampuan teknis (skill) dan kepribadian, faktor lingkungan seperti fasilitas kerja dan kepuasan kerja, hingga faktor organisasi seperti tingkat disiplin serta sistem kompensasi yang belum tercakup dalam model penelitian ini. Fakta ini menjadi indikasi penting bagi manajemen bahwa faktor-faktor struktural dan variabel lain yang mewakili 57,6% dari pengaruh mayoritas harus menjadi fokus strategis di masa mendatang. Ini juga memberikan landasan yang kuat untuk penelitian yang akan datang.

Pengaruh parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Pengujian secara parsial memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) memiliki koefisien regresi sebesar 0,047 terhadap kinerja karyawan (Y). Meskipun arah hubungan yang terbentuk bersifat positif, nilai t hitung sebesar 0,568 dengan tingkat signifikansi 0,572 memperlihatkan jika pengaruhnya tidak signifikan. Sehingga, hipotesis pertama (H1) dinyatakan ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan belum menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya.

Tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan mengartikan jika kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi faktor internal serta lingkungan kerja yang stabil. Hasil tersebut sejalan dengan temuan pada variabel motivasi kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3) yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keberadaan kedua variabel ini berperan penting dalam menjaga kualitas kerja melalui terbentuknya etos kerja yang kuat, dukungan antar anggota tim, serta budaya organisasi yang kondusif. Oleh karena itu, Pencapaian kinerja karyawan cenderung didorong oleh faktor-faktor tersebut dibandingkan oleh pengaruh langsung dari pimpinan.

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, variabel gaya kepemimpinan terbukti tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi itu dibuktikan dengan nilai t hitung yakni 0,568 dengan tingkat signifikansi 0,572 dimana $> 0,05$. Sehingga, hipotesis pertama (H1) dinyatakan ditolak. Temuan tersebut menjabarkan jika penerapan gaya kepemimpinan di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya belum berpengaruh berarti pada peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan

KESEIMPULAN

Penelitian ini membahas pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya menghasilkan beberapa temuan penting yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi sumber daya manusia di lingkungan hotel tersebut. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan, motivasi Kerja dan budaya Organisasi secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel gunawangsa manyar surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai target pelayanan tidak hanya bergantung pada salah satu faktor saja, melainkan hasil dari sinergi antara arahan pimpinan, dorongan semangat yang dimiliki karyawan, serta lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, integrasi yang harmonis dari ketiga faktor tersebut menjadi kunci utama dalam mengoptimalkan produktivitas kerja, sehingga hipotesis keempat (H4) dinyatakan diterima.
2. Secara Parsial, variabel gaya kepemimpinan tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa model kepemimpinan top-down yang diterapkan saat ini belum mampu menyentuh aspek produktivitas individu karena kurangnya penekanan pada sistem penghargaan dan kesempatan pengembangan diri bagi staf. Selain itu, rutinitas kerja di perhotelan yang sangat bergantung pada Standar Operasional Prosedur (SOP) membuat karyawan cenderung bekerja berdasarkan aturan yang sudah ada daripada bergantung pada gaya kepemimpinan atasan mereka. Sehingga, Hipotesis Pertama (H1) ditolak.

3. Secara parsial, terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan kontribusi besar dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. Karyawan tergerak untuk memberikan hasil kerja terbaik karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisik, rasa aman, hingga keinginan untuk mendapatkan pengakuan atas prestasi mereka. Temuan ini membuktikan bahwa saat karyawan merasakan kebutuhan pribadinya terpenuhi serta memperoleh penghargaan dari organisasi, maka mereka secara otomatis akan meningkatkan kualitas pelayanan tanpa perlu pengawasan ketat. Oleh karena itu, Hipotesis Kedua (H2) diterima.
4. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan semakin baik nilai-nilai dan norma, semakin meningkat pula efektivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang terbuka antar departemen, serta kebiasaan kerja yang teratur menciptakan rasa nyaman bagi karyawan. Budaya yang kuat berfungsi sebagai kompas yang mengarahkan perilaku karyawan agar tetap selaras dengan tujuan hotel meskipun tantangan operasional terus berubah. Berdasarkan temuan penelitian, Hipotesis Ketiga (H3) dinyatakan diterima.

REFERENSI

- Akbar, A. A., Kurniawan, M., & Usman, B. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Batiqa Palembang. 2013, 637–649.
- Alasyari, A. R., Ajid, M., Irfan, O. N., Alkhawas, S., & Sofrotun. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAAN KERJA PEGAWAI. 4(1), 117–124.
- Artawan, I. K., Komalasari, Y., & Krismawintari, N. P. D. (2025). The Influence of Organizational Culture , Rewards , and Leadership Style on Employee Performance at Solaris Hotel Kuta Prodi Manajemen , Universitas Dhyana Pura , Bali , Indonesia. 4(1), 189–194.
- Aryanto, S. jaenab. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bima. 1(4).
- Batubara, S. S. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN PENGADAAN PT INALUM (Persero) Soulthan. 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- Bayu Ilham dan Ahmad Irwan. (2022). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN Bayu. 1(2), 212–221.
- Dinaria, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelau. Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya : Penelitian Ilmu Manajemen, 5(1), 33–40. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v5i1.9>
- Faturrahman, S., & Yuniawan, A. (2023). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE , AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN. 32(2), 31–44.
- Filzah Aulia, S. J. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Pegawai Perbankan Syariah. 3(5), 4346–4357.
- Hasibuan, D. Z., Ahmadi, N., & Rahmani, B. (2022). The Role of Human Resource Management in an Organization or Company Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi atau Perusahaan. 3(3), 967–972.
- Idris, N. K., Husen, A., & Seta, A. K. (2025). International Journal of Social Science and Human Research The Impact of Organizational Culture and Leadership Transactional Towards Employee Performance. 08(02), 1062–1068. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i2-33>
- Kurniasih, I. W., Bastian, Z., & Setiadi, H. (2023). PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI GH UNIVERSAL HOTEL BANDUNG. Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi, 2(1).
- Laksono, P. Y. M., Inggawati, & Ratna, V. (2024). KINERJA KARYAWAN HOTEL GUNAWANGSA MERR. 16, 29–40.
- Mufarrohah, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Budaya Organisasi , Disiplin Kerja , Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. 1, 38–50.
- Pracoyo, A., & Fadhila, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Saka Energi Indonesia). Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan, 3(3), 130–136.
- Pranitasari, D. (2020). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. 11(1), 46–61.
- Rakhmalina, I. (2021). Pengaruh Kompetensi , Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT . Thamrin Brothers A . Rivai Palembang. 2(1), 14–34.
- Saputra, M. A., Nurwati, & Wati, E. (2025). BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA. 2(3), 578–590.

- Setiawan, Ismawan, Ridwan, S., & Avianti, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Tentang Trans Luxury Hotel Di Bandung). 1(4), 197–210.
- Utami, N. M. S., I Kadek Ari Sanjaya, & Ary Wira Andika³. (2025). The influence of work environment, organizational culture, and work stress on employee performance at bintang bali resort hotel. 8, 431–445.
- Widiarsa, J., Sudarmawan, Eka, I. W., Wardana, & Andi, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Plagoo Holiday Hotel Nusa Dua The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance at Plagoo Holiday Hotel Nusa Dua. 02(2), 540–552.