JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 23 April 2026 | **Revised:** 8 Mei 2026 | **Accepted:** 21 Mei 2026

Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Indorama Syntetics Tbk)

Feny Wahyuniati[1], Sunardi Sembiring Brahmana[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, feny.wahyuniati@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, sunardi.brahmana@widyatama.ac.id

Corresponding Author: feny.wahyuniati@widyatama.ac.id[1]

Abstract: *This study aims to analyze the influence of the work environment, organizational culture, and leadership style on the performance of Generation Z employees, with work motivation as a mediating variable. The study is motivated by the need to understand key factors affecting the performance of younger employees in today's dynamic organizational context. This research employs a quantitative approach using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Data were collected from 150 Generation Z employees at PT Indorama Synthetics Tbk through a structured questionnaire. Hypothesis testing was conducted using the bootstrapping method with SmartPLS 4.0. The results indicate that organizational culture and work motivation have a positive and significant effect on employee performance. In contrast, the work environment and leadership style do not have a significant direct effect on performance. However, all three variables significantly influence work motivation. Furthermore, work motivation acts as a mediating variable, fully mediating the effects of the work environment and leadership style, and partially mediating the effect of organizational culture on employee performance. In conclusion, work motivation is identified as the key determinant of Generation Z employee performance. Therefore, organizations are encouraged to enhance employee motivation by strengthening organizational culture, adopting participative leadership practices, and providing opportunities for personal and career development.*

Keyword: *Work Environment, Organizational Culture, Leadership Style, Work Motivation, Generation Z Employee Performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja generasi muda dalam organisasi, khususnya dalam konteks perubahan karakteristik tenaga kerja yang semakin dinamis. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation

Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Data diperoleh dari 150 responden karyawan Generasi Z di PT Indorama Synthetics Tbk melalui penyebaran kuesioner. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Sebaliknya, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Namun, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi, yaitu memediasi secara penuh pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan, serta secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu memfokuskan strategi pada penguatan motivasi kerja melalui internalisasi budaya organisasi, pengembangan kepemimpinan yang partisipatif, serta penyediaan peluang pengembangan diri bagi karyawan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan Generasi Z.

PENDAHULUAN

Pembangunan Perubahan lanskap dunia kerja yang dipicu oleh globalisasi dan disrupsi teknologi telah mengubah secara signifikan karakteristik tenaga kerja modern. Salah satu perubahan paling menonjol adalah masuknya Generasi Z ke dalam pasar kerja sebagai kelompok dominan baru. Generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 ini dikenal memiliki karakteristik khas, seperti tingkat literasi digital yang tinggi, preferensi terhadap fleksibilitas kerja, serta orientasi kuat terhadap makna pekerjaan dan pengembangan diri (Schroth, 2019). Karakteristik tersebut pada satu sisi memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan inovasi, kreativitas, dan adaptabilitas terhadap perubahan. Namun, di sisi lain, berbagai studi menunjukkan bahwa Generasi Z juga menghadapi tantangan dalam hal loyalitas, adaptasi terhadap budaya kerja konvensional, serta konsistensi dalam kinerja (Jakarta Consulting Group, 2023).

Dalam konteks Indonesia, fenomena ini semakin relevan seiring dengan meningkatnya jumlah angkatan kerja muda yang didominasi oleh Generasi Z. Ketidaksesuaian antara ekspektasi generasi muda terhadap dunia kerja dengan realitas sistem kerja organisasi telah memunculkan berbagai permasalahan, seperti rendahnya keterlibatan kerja (employee engagement), tingginya tingkat perpindahan kerja (turnover), serta ketidakstabilan kinerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa organisasi tidak lagi dapat menggunakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang konvensional, melainkan perlu mengembangkan strategi yang lebih adaptif terhadap karakteristik generasi baru.

Tantangan tersebut menjadi semakin kompleks dalam sektor industri manufaktur, khususnya pada perusahaan padat karya yang memiliki tekanan tinggi terhadap efisiensi dan produktivitas. PT Indorama Synthetics Tbk sebagai salah satu perusahaan manufaktur tekstil berskala internasional di Indonesia menghadapi dinamika serupa. Peningkatan jumlah karyawan Generasi Z dalam struktur tenaga kerja perusahaan tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja yang sepadan. Data internal perusahaan menunjukkan adanya tren peningkatan proporsi tenaga kerja muda yang diiringi dengan penurunan rata-rata kinerja serta peningkatan tingkat turnover dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal motivasi kerja dan kemampuan adaptasi karyawan Generasi Z terhadap lingkungan kerja organisasi.

Tabel 1. Tren Jumlah Karyawan, Kinerja, dan Turnover Berdasarkan Kelompok Usia (2020–2024)

Tahun	Total Karyawan	Jumlah Gen Z	Jumlah usia > 30	Persentase Gen Z (%)	Nilai Kinerja Gen Z	Nilai Kinerja > 30	*Turnover* Gen Z (%)	*Turnover > 30* (%)

2020	480	90	390	18,8	84	88	4,0	2,5
2021	495	130	365	26,3	81	88	5,2	2,8
2022	510	180	330	35,5	78	87	6,5	3,0
2023	520	230	290	44,2	74	86	7,8	3,5
2024	540	280	260	51,9	71	85	9,0	4,0

Sumber : Data internal perusahaan, diolah (2025)

Lebih lanjut, sistem evaluasi kinerja yang diterapkan perusahaan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z masih berada pada kategori kinerja menengah, dengan kecenderungan penurunan proporsi karyawan yang mencapai kategori kinerja tinggi. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan jumlah tenaga kerja belum diimbangi dengan peningkatan kualitas kinerja secara optimal.

Tabel 2. Distribusi Penilaian Kinerja Gen Z Tahun 2020–2024

Tahun	Nilai Kinerja		
	A	B+	B
2020	15,6	18,9	65,5
2021	13,8	16,0	70,2
2022	10,5	15,8	73,7
2023	9,5	13,2	77,3
2024	8,4	12,1	79,5

Sumber: Data Penilaian Kinerja Resmi PT Indorama (2020–2024), diolah

Permasalahan kinerja karyawan tersebut tidak dapat dijelaskan semata-mata oleh faktor individual, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi yang membentuk perilaku kerja karyawan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal organisasi, di antaranya lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan (Robbins & Judge, 2019). Lingkungan kerja yang tidak kondusif, budaya organisasi yang kurang adaptif terhadap perubahan, serta gaya kepemimpinan yang tidak partisipatif berpotensi menurunkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan (Sari & Budianto, 2018; Wibowo, 2022).

Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga aspek psikososial seperti hubungan interpersonal, dukungan sosial, serta kejelasan sistem kerja. Budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai dan norma yang mengarahkan perilaku karyawan dalam organisasi, sementara gaya kepemimpinan menentukan bagaimana pemimpin memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan. Ketiga faktor tersebut memiliki keterkaitan yang erat dalam membentuk motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja karyawan. Pratama dan Haris (2022) menemukan bahwa motivasi kerja mampu menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang suportif terbukti dapat meningkatkan motivasi serta kinerja, khususnya pada generasi muda yang memiliki kebutuhan tinggi terhadap pengakuan, partisipasi, dan pengembangan diri (Danang, 2023). Dengan demikian, motivasi kerja dapat dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

Meskipun demikian, kajian yang secara komprehensif menguji pengaruh simultan antara lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas. Keterbatasan ini terutama terlihat dalam konteks industri manufaktur tekstil di Indonesia yang memiliki karakteristik lingkungan kerja yang berbeda dibandingkan sektor lainnya.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam

hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi, khususnya terkait dinamika kinerja generasi kerja baru.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap karakteristik Generasi Z. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penguatan budaya organisasi yang inklusif, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta pengembangan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, tetapi juga menjaga keberlanjutan dan daya saing di tengah dinamika perubahan dunia kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan verifikatif. Pendekatan deskriptif bertujuan untuk menggambarkan persepsi karyawan Generasi Z terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Sementara itu, pendekatan verifikatif digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel secara empiris.

Objek penelitian adalah pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada PT Indorama Synthetics Tbk, dengan unit analisis berupa individu karyawan Generasi Z. Unit observasi dalam penelitian ini berupa persepsi responden yang diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di PT Indorama Synthetics Tbk. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi: (1) karyawan yang berusia 18–27 tahun sebagai representasi Generasi Z, (2) memiliki masa kerja minimal 6 bulan agar responden telah memahami kondisi dan budaya kerja perusahaan, serta (3) bersedia menjadi responden penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 150 responden, yang dinilai telah memenuhi persyaratan analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) (Hair et al., 2021).

Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder yang berasal dari dokumen perusahaan serta literatur ilmiah yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, penyebaran kuesioner, dan studi kepustakaan.

Penelitian ini melibatkan lima variabel, yaitu lingkungan kerja (X_1), budaya organisasi (X_2), gaya kepemimpinan (X_3), motivasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan Generasi Z (Y) sebagai variabel dependen. Definisi operasional variabel disusun berdasarkan teori Moos (1982), Schein (1985), Hersey dan Blanchard (1988), Deci dan Ryan (2000), serta Campbell (1990).

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Pengujian model dilakukan melalui dua tahap, yaitu outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui loading factor, Average Variance Extracted (AVE), dan composite reliability, serta inner model untuk menguji hubungan antar variabel melalui koefisien jalur, nilai R^2, dan Q^2.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05. Selain itu, uji mediasi dilakukan untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di PT Indorama Synthetics Tbk dengan jumlah sebanyak 150 orang. Seluruh responden telah memenuhi kriteria penelitian, yaitu berada pada rentang usia Generasi Z (lahir tahun 1997–2012) dan aktif bekerja pada berbagai unit operasional maupun administratif perusahaan. Karakteristik responden dianalisis untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi demografis dan profesional yang relevan dengan variabel penelitian, meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir, status karyawan, unit kerja, serta jabatan/posisi. Tabel 4 berikut menyajikan ringkasan karakteristik responden dalam penelitian ini:

Tabel 3. Profil Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Perempuan	80	53,33
	Laki-laki	70	46,67
Usia	≤ 22 tahun	17	11,3
	23–25 tahun	101	67,3
	26–28 tahun	32	21,3
Masa Kerja	< 1 tahun	62	41,3
	1–3 tahun	57	38,0
	4–6 tahun	23	15,3
	> 6 tahun	8	5,3
Pendidikan	SMA/SMK	137	91,3
	D3	8	5,3
	S1	5	3,3
Status Karyawan	Tetap	121	80,67
	Kontrak	29	19,3
Unit Kerja	Spinning	93	62,0
	Utility	49	32,67
	Lainnya	8	5,33
Jabatan	Operator	101	67,3
	Mekanik	29	19,3
	Lainnya	20	13,4
Total Responden		150	100

Sumber: Data kuesioner, diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4 di atas, responden didominasi oleh perempuan (53,33%) dengan mayoritas usia 23–25 tahun (67,3%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar berada pada fase awal karier. Dari sisi pengalaman kerja, mayoritas memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun, mencerminkan tenaga kerja yang relatif baru.

Tingkat pendidikan didominasi lulusan SMA/SMK (91,3%), sesuai karakteristik industri manufaktur. Sebagian besar responden berstatus karyawan tetap (80,67%), yang menunjukkan stabilitas kerja. Dari sisi unit kerja dan jabatan, responden banyak berasal dari bagian produksi (Spinning) dan menduduki posisi operator, sehingga penelitian ini merepresentasikan kondisi karyawan Generasi Z pada lini operasional.

Secara keseluruhan, profil ini menunjukkan bahwa responden relevan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan industri manufaktur.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi karyawan Generasi Z terhadap variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan

kinerja karyawan. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Ringkasan hasil analisis disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean Indikator Tertinggi	Mean Indikator Terendah	Mean Variabel	Kategori
Lingkungan Kerja (X1)	4,19	4,01	4,09	Tinggi
Budaya Organisasi (X2)	3,84	3,68	3,76	Tinggi
Gaya Kepemimpinan (X3)	4,01	3,85	3,94	Tinggi
Motivasi Kerja (Z)	3,55	3,44	3,49	Tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	3,57	3,43	3,49	Tinggi

Sumber: Data kuesioner, diolah (2026)

Berdasarkan tabel 5 di atas, seluruh variabel penelitian berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki persepsi yang positif terhadap kondisi organisasi.

Variabel lingkungan kerja memiliki rata-rata tertinggi (4,09), yang mengindikasikan bahwa hubungan kerja, dukungan atasan, serta sistem kerja telah berjalan dengan baik dan mendukung produktivitas. Sementara itu, budaya organisasi (3,76) juga tergolong kuat, terutama dalam hal orientasi jangka panjang, meskipun aspek keseimbangan kerja masih relatif lebih rendah.

Pada variabel gaya kepemimpinan (3,94), hasil menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu memberikan arahan yang jelas dan terstruktur, namun aspek partisipasi karyawan masih dapat ditingkatkan. Selanjutnya, motivasi kerja (3,49) berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan kombinasi motivasi intrinsik (makna kerja, pengembangan diri) dan ekstrinsik (imbalan).

Adapun kinerja karyawan (3,49) juga tergolong tinggi, terutama pada aspek kerja sama tim dan sikap proaktif, meskipun komunikasi kerja masih menjadi area yang perlu diperhatikan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kondisi internal organisasi sudah cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang dapat dioptimalkan. Temuan ini menjadi dasar untuk analisis lanjutan guna menguji hubungan antar variabel secara lebih mendalam.

Evaluasi *Outer* Model

Evaluasi outer model dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk laten yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pengujian dilakukan terhadap validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk menggunakan pendekatan SEM-PLS melalui SmartPLS 4.

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen merupakan pengujian yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dalam merepresentasikan variabel laten yang sama. Dengan kata lain, pengujian ini memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar mengukur konsep yang dimaksud.

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki loading ≥ 0,70, sedangkan konstruk dinyatakan valid apabila nilai AVE ≥ 0,50.

Tabel 5. Validitas Konvergen (*Outer Loading* dan AVE)

Variabel	Rentang Outer Loading	AVE	Status
Lingkungan Kerja (X1)	0,727 – 0,892	0,605	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0,831 – 0,888	0,747	Valid
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,729 – 0,820	0,611	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,770 – 0,893	0,677	Valid
Kinerja Karyawan Gen Z (Y)	0,766 – 0,858	0,669	Valid

Sumber: Hasil Analisis, 2026

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 dan seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara memadai. Variabel budaya organisasi memiliki nilai AVE tertinggi (0,747), yang menunjukkan kemampuan paling kuat dalam menjelaskan varians indikator dibandingkan konstruk lainnya.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian ini penting untuk menghindari terjadinya tumpang tindih antar variabel laten.

Dalam penelitian ini, validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan cross loading, yaitu dengan membandingkan nilai loading indikator pada konstruk asalnya dengan konstruk lain. Indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang unik dan dapat dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya.

Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk merupakan pengujian yang digunakan untuk menilai tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur suatu variabel laten. Konstruk yang reliabel menunjukkan bahwa indikator-indikatornya mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten.

Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability (CR). Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ≥ 0,70.

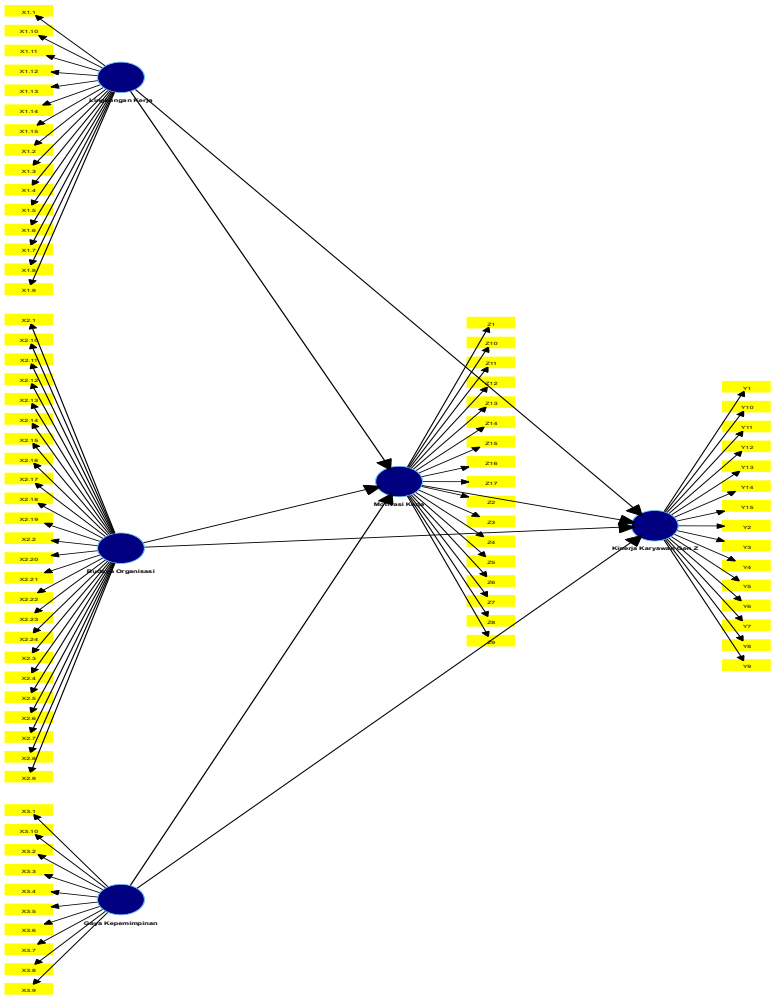
Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Status
Lingkungan Kerja (X1)	0,953	0,957	0,958	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,985	0,986	0,986	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,929	0,932	0,940	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,970	0,971	0,973	Reliabel
Kinerja Karyawan Gen Z (Y)	0,964	0,965	0,968	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai reliabilitas yang sangat tinggi, dengan seluruh indikator memenuhi batas minimum yang direkomendasikan. Nilai Composite Reliability seluruh variabel berada di atas 0,90, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat kuat dalam mengukur konstruk laten.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan layak dan dapat digunakan untuk pengujian model struktural (inner model).



Gambar 1. Model Struktural Penelitian
Sumber: Hasil olah data peneliti dengan SMARTPLS 4.0 (2026)

Evaluasi *Inner* Model

Evaluasi *inner* model dilakukan untuk menilai hubungan struktural antar konstruk laten dalam penelitian menggunakan pendekatan SEM-PLS. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan serta memprediksi variabel endogen. Dalam penelitian ini, evaluasi inner model dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R-*Square*) dan *predictive relevance* (Q-*Square*).

Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variansi variabel endogen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Berdasarkan kriteria Chin (1998), nilai R^2 dikategorikan menjadi kuat (≥ 0,70), moderat (≥ 0,33), dan lemah (≥ 0,19).

Tabel 7. Nilai *R-Square* (R^2)

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted	Kriteria
Motivasi Kerja (Z)	0,588	0,579	Moderate
Kinerja Karyawan Gen Z (Y)	0,876	0,873	Kuat

Sumber*:* Data Diolah Peneliti dengan *Smart*PLS 4.0, 2026

Berdasarkan tabel tersebut, variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0,588, yang menunjukkan bahwa 58,8% varians motivasi kerja dapat dijelaskan oleh Lingkungan

Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan. Nilai ini termasuk kategori moderat, yang berarti model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik.

Sementara itu, Kinerja Karyawan Generasi Z (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0,876, yang menunjukkan bahwa 87,6% variansi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dan variabel mediasi dalam model. Nilai ini tergolong kuat, sehingga model memiliki daya jelas yang sangat tinggi dalam menjelaskan kinerja karyawan. Perbedaan yang kecil antara R Square dan R Square *Adjusted* menunjukkan bahwa model stabil dan tidak mengalami *overfitting*.

Predictive Relevance (Q-*Square*)

Nilai Q-*Square* (Q^2) digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model, yaitu sejauh mana model mampu memprediksi nilai observasi variabel endogen.

Tabel 8. Nilai *Q-Square* (Q^2) *Predictive Relevance*

Variabel	Q^2	Kriteria
Motivasi Kerja (Z)	0,392	Kuat
Kinerja Karyawan Gen Z (Y)	0,578	Sangat Kuat

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0, 2026

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,392, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat dalam menjelaskan variabel tersebut. Hal ini berarti Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan mampu memprediksi motivasi kerja secara substansial.

Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan Generasi Z (Y) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,578, yang mengindikasikan kemampuan prediktif yang sangat kuat. Artinya, kombinasi variabel eksogen dan variabel mediasi dalam model mampu memprediksi kinerja karyawan dengan tingkat akurasi yang tinggi.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi inner model menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelas (explanatory power) yang kuat serta kemampuan prediksi (predictive relevance) yang baik. Hal ini terlihat dari nilai R^2 yang tinggi pada variabel endogen utama serta nilai Q^2 yang seluruhnya lebih besar dari nol. Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini dinyatakan layak dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

1. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten dalam model struktural, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan prosedur bootstrapping pada SmartPLS 4.0.

Kriteria pengujian didasarkan pada nilai t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05, yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel signifikan secara statistik.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis (Direct dan Indirect Effect)

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	Lingkungan Kerja (X1) → Kinerja (Y)	0,047	1,286	0,198	Tidak Signifikan
H2	Budaya Organisasi (X2) → Kinerja (Y)	0,141	2,476	0,013	Signifikan
H3	Gaya Kepemimpinan (X3) → Kinerja (Y)	0,035	1,199	0,231	Tidak Signifikan
H4	Lingkungan Kerja (X1) → Motivasi (Z)	0,339	4,565	0,000	Signifikan
H5	Budaya Organisasi (X2) → Motivasi (Z)	0,640	2,476	0,013	Signifikan

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H6	Gaya Kepemimpinan (X3) → Motivasi (Z)	0,203	2,921	0,004	Signifikan
H7	Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	0,816	13,134	0,000	Signifikan
H8	Lingkungan Kerja (X1) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	0,276	4,315	0,000	Signifikan
H9	Budaya Organisasi (X2) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	0,522	9,706	0,000	Signifikan
H10	Gaya Kepemimpinan (X3) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	-0,165	2,802	0,005	Signifikan

Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 4.0, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, sedangkan Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan sistem organisasi memiliki peran yang lebih dominan dalam membentuk kinerja dibandingkan faktor lingkungan fisik maupun gaya kepemimpinan secara langsung.

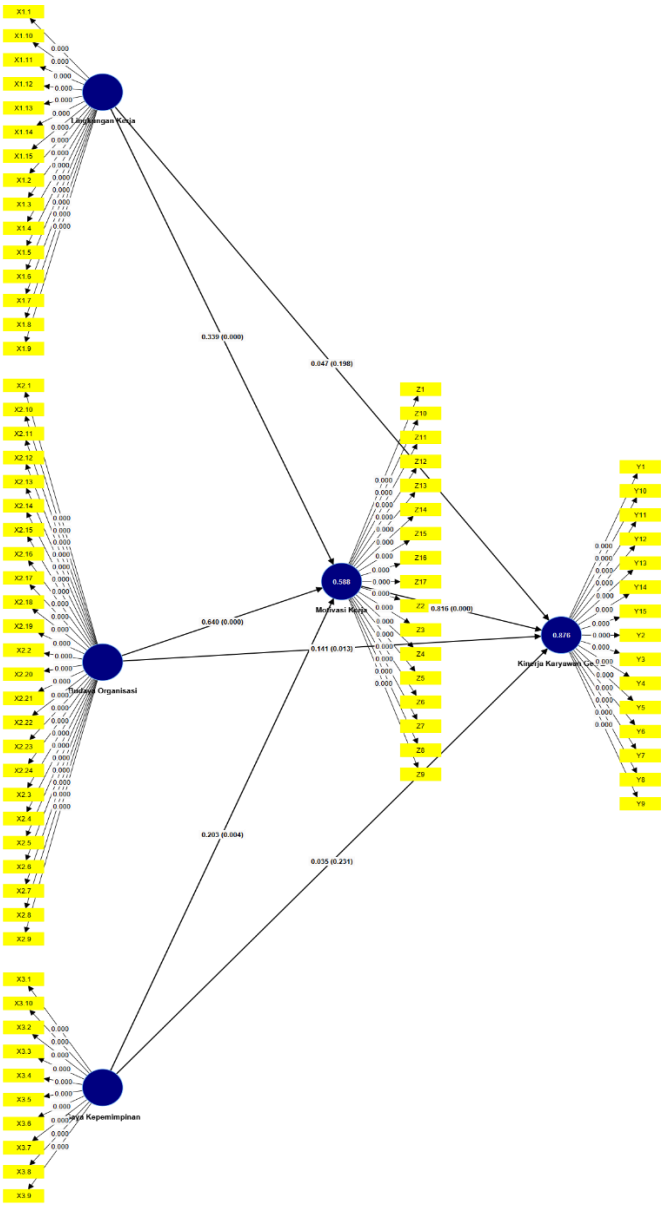
Di sisi lain, seluruh variabel eksogen, yaitu Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan, terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor eksternal organisasi mampu meningkatkan dorongan internal karyawan Generasi Z dalam bekerja.

Selanjutnya, Motivasi Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, dengan koefisien jalur tertinggi dalam model. Hal ini menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor kunci yang secara langsung menentukan tingkat kinerja karyawan.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja. Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja menunjukkan arah positif dan signifikan, demikian pula pada hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja. Namun, pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja menunjukkan arah negatif signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar -0,165 dengan p-value 0,005. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan mampu meningkatkan motivasi kerja, pengaruh tidak langsung yang terbentuk terhadap kinerja cenderung negatif dalam model penelitian ini.

Secara khusus, mediasi yang terjadi pada hubungan Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan bersifat full mediation, karena pengaruh langsungnya tidak signifikan namun pengaruh tidak langsungnya signifikan melalui Motivasi Kerja. Sementara itu, pada hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja terjadi partial mediation, karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan Generasi Z lebih efektif dicapai melalui penguatan motivasi kerja yang dibentuk oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Namun demikian, arah negatif pada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja Generasi Z perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait kesesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi muda di lingkungan kerja manufaktur.



Gambar 2. Koefisien Jalur Hubungan Variabel
Sumber: Hasil olah data peneliti dengan SMARTPLS 4.0 (2025)

2. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Indorama Synthetics Tbk. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan konsistensi antara analisis deskriptif dan pengujian model struktural, serta memperkuat teori-teori perilaku organisasi dan temuan penelitian terdahulu.

Secara deskriptif, seluruh variabel penelitian, yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki persepsi yang positif terhadap kondisi organisasi. Lingkungan kerja dinilai kondusif, budaya organisasi dipahami dengan baik, kepemimpinan dinilai cukup efektif, serta motivasi dan kinerja karyawan berada pada tingkat yang tinggi. Kondisi ini mencerminkan bahwa organisasi telah mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung interaksi sosial, koordinasi kerja, dan pencapaian kinerja. Temuan ini sejalan dengan konsep lingkungan kerja yang menekankan pentingnya dimensi hubungan, pengembangan individu, dan sistem organisasi dalam membentuk perilaku kerja (Moos, 1982).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z secara langsung. Meskipun arah hubungan positif, pengaruhnya sangat lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja bukan merupakan faktor utama yang secara langsung menentukan kinerja karyawan Generasi Z. Secara teoritis, hal ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh lingkungan kerja cenderung bersifat tidak langsung melalui variabel psikologis seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja. Dengan kata lain, lingkungan kerja lebih berperan sebagai faktor pendukung yang menciptakan kondisi kerja yang nyaman, namun tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahmawati dan Nugroho (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Sebaliknya, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi, norma kerja, dan sistem yang terinternalisasi dalam organisasi mampu membentuk perilaku kerja yang produktif. Budaya organisasi yang kuat memberikan pedoman yang jelas mengenai standar kerja dan perilaku yang diharapkan, sehingga meningkatkan disiplin, koordinasi, dan komitmen karyawan. Temuan ini mendukung teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa budaya merupakan pola asumsi dasar yang membentuk cara berpikir dan bertindak anggota organisasi (Schein, 1985), serta konsep collective programming of the mind yang memengaruhi perilaku kerja (Hofstede, 1980). Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Wahyudi dan Pranata (2020) serta Wasserbauer dan Saputra (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada generasi muda.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung memiliki tingkat kemandirian yang tinggi dalam bekerja, sehingga tidak sepenuhnya bergantung pada arahan pemimpin. Secara teoritis, hal ini dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan situasional yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat kesiapan bawahan (Hersey & Blanchard, 1988). Ketika karyawan memiliki tingkat kesiapan dan kompetensi yang tinggi, peran kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja secara langsung menjadi lebih kecil. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Pratama dan Haris (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan lebih berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

Di sisi lain, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Nilai koefisien jalur yang tinggi menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor dominan dalam menentukan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki dorongan internal yang kuat akan menunjukkan tingkat keterlibatan, komitmen, dan usaha kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan teori kinerja yang menyatakan bahwa motivasi merupakan determinan utama dalam pencapaian kinerja (Campbell, 1990). Selain itu, Self-Determination Theory juga menjelaskan bahwa motivasi akan meningkat כאשר kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi (Deci & Ryan, 2000).

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan adanya mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor organisasi dan kinerja individu.

Secara khusus, motivasi kerja memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, serta memediasi secara parsial (partial mediation) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Namun demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja

melalui motivasi kerja memiliki arah negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kemungkinan belum sepenuhnya sesuai dengan karakteristik karyawan Generasi Z yang cenderung mengutamakan otonomi, fleksibilitas, dan partisipasi dalam bekerja. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan mampu meningkatkan motivasi kerja, pengaruh yang terbentuk terhadap kinerja belum sepenuhnya optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks karyawan Generasi Z, faktor internal berupa motivasi kerja memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan. Budaya organisasi tetap menjadi faktor struktural yang penting karena mampu membentuk nilai dan perilaku kerja secara langsung maupun tidak langsung.

Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa organisasi perlu lebih menekankan pada upaya peningkatan motivasi kerja karyawan melalui penguatan budaya organisasi, pemberian penghargaan, pengembangan karir, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan Generasi Z tidak hanya bergantung pada kondisi organisasi secara struktural, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun motivasi kerja sebagai pendorong utama perilaku kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara deskriptif seluruh variabel berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap kondisi organisasi. Namun demikian, hasil pengujian struktural menunjukkan bahwa tidak seluruh variabel memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Secara empiris, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, sehingga menjadi faktor struktural yang mampu membentuk perilaku kerja secara langsung. Sebaliknya, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, meskipun memiliki arah hubungan positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua faktor tersebut belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan faktor internal dalam diri karyawan.

Motivasi kerja terbukti sebagai variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z. Selain itu, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi terlebih dahulu membentuk motivasi sebagai mekanisme psikologis sebelum berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Lebih lanjut, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi, yaitu memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, serta memediasi secara parsial (partial mediation) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan Generasi Z tidak hanya bergantung pada kondisi organisasi secara struktural, tetapi juga sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam membangun dan mempertahankan motivasi kerja karyawan.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat budaya kerja yang adaptif, mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, serta menyediakan peluang pengembangan karier dan sistem penghargaan yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan Generasi Z.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan desain cross-sectional sehingga belum mampu menangkap dinamika hubungan kausal antar variabel dalam jangka panjang. Kedua, generalisasi hasil penelitian masih terbatas karena penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan manufaktur, yaitu PT Indorama Synthetics Tbk. Ketiga,

data penelitian diperoleh melalui kuesioner berbasis self-report sehingga masih terdapat potensi terjadinya common method bias akibat subjektivitas responden dalam memberikan jawaban.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal agar mampu menggambarkan perubahan perilaku dan motivasi kerja secara lebih mendalam dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas objek penelitian pada berbagai sektor industri lainnya agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Peneliti selanjutnya juga disarankan menambahkan variabel lain, seperti employee engagement, kepuasan kerja, organizational commitment, atau work-life balance untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z.

REFERENSI

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Danang, M. A. (2023). Transformational leadership, motivation, and employee performance among Gen Z workers. *Asian Journal of Management Research, 13*(2), 145–156.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice Hall.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

Jakarta Consulting Group. (2023). *Tantangan dan potensi generasi Z di dunia kerja*. https://jakartaconsultinggroup.com

Moos, R. H. (1982). *Evaluating educational environments: Procedures, measures, findings, and policy implications*. Jossey-Bass.

Pratama, A., & Haris, R. (2022). Leadership & culture effects on motivation and performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 14*(3), 201–215.

Rahmawati, D., & Nugroho, T. (2021). The influence of work environment, leadership style, and organizational culture on employee performance through work motivation. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia, 21*(2), 112–128.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Sari, D. M., & Budianto, A. (2018). Motivation and productivity in manufacturing sector employees. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial, 7*(1), 45–57.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Wahyudi, & Pranata. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 85–95.

Wasserbauer, M., & Saputra, R. (2024). Culture, leadership, and information technology adoption in the textile industry: Impacts on Generation Z performance. *Journal of Industrial Management Studies, 5*(1), 55–70. https://doi.org/10.5430/jims.v5n1p55

Wibowo, S. (2022). Organizational culture, leadership style, and motivation on employee performance in Indonesian industry. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan, 10*(1), 87–98.