



Analisis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada Industri *Food and Beverage* di Jakarta

Maruli Tua Siahaan^{1*}, Subarto², I Nyoman Marayasa³

¹Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia

²⁻³Magister Pendidikan, Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia

*Email: Maruli660@gmail.com, dosen00569@unpam.ac.id, subarto@unpam.ac.id

* Penulis korespondensi: Maruli660@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the effects of leadership style, work environment, and motivation on employee performance through organizational commitment in Jakarta. The study is motivated by the importance of effective human resource management in the Food and Beverage industry to improve employee performance and maintain the quality of the company's services. This research employed a quantitative method with a descriptive and causal approach. The study population consisted of 135 employees, and a saturated sampling technique was used, whereby all members of the population were included as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the assistance of SmartPLS 4. The results showed that leadership style, work environment, and motivation had positive and significant effects on organizational commitment. Organizational commitment also had a positive and significant effect on employee performance. Regarding the direct effects, motivation had a positive and significant effect on employee performance, whereas leadership style and work environment did not have significant direct effects on employee performance. The results of the indirect-effect analysis demonstrated that organizational commitment positively and significantly mediated the effects of leadership style, work environment, and motivation on employee performance. These findings indicate that improving employee performance is not solely determined by motivation directly, but can also be achieved by strengthening organizational commitment, supported by effective leadership and a conducive work environment. Therefore, the company should strengthen organizational commitment by improving leadership quality, creating a supportive work environment, and continuously developing employee motivation.

Keywords: Employee Performance; Leadership Style; Motivation; Organizational Commitment; Work Environment.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di Jakarta. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam industri *Food and Beverage* untuk meningkatkan kinerja karyawan serta menjaga kualitas pelayanan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausal. Populasi penelitian terdiri dari 135 karyawan, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara langsung, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor motivasi secara langsung, tetapi juga dapat dicapai melalui penguatan komitmen organisasi yang didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat komitmen organisasi melalui peningkatan kualitas kepemimpinan, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta pengembangan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; Lingkungan Kerja; Motivasi; Komitmen Organisasi.

1. LATAR BELAKANG

Kinerja karyawan memegang peranan krusial dalam keberhasilan sebuah organisasi mencapai sasarannya. Secara konseptual, kinerja diartikan sebagai capaian kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas yang dihasilkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pada kurun waktu tertentu (Mangkunegara, 2017). Pada sektor F&B, pencapaian kinerja yang optimal menjadi kebutuhan utama guna mempertahankan mutu layanan serta daya saing di industri. Berdasarkan data evaluasi kinerja karyawan periode 2024–2025, hasil yang diperoleh masih berada pada rentang “cukup” sampai “baik” dengan kecenderungan tidak stabil. Terjadi penurunan pada triwulan kedua April–Juni di dua tahun berturut-turut, lalu mengalami kenaikan pada periode Juli–September, dan kembali melemah pada Oktober–Desember. Pola tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum konsisten dan belum mampu mencapai level “sangat baik”. Mengacu pada indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (dalam Khaeruman, 2021) yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama, fluktuasi tersebut diduga dipicu oleh rendahnya kualitas dan kuantitas output kerja.

Selain itu, faktor gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dorongan motivasi, serta tingkat komitmen organisasi yang belum maksimal juga diduga menjadi penyebabnya. Tingkat komitmen organisasi yang mencerminkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan juga masih berada pada kategori sedang dan cenderung berubah-ubah. Padahal pada industri F&B yang memiliki tingkat perpindahan karyawan tinggi, komitmen yang kuat sangat diperlukan untuk menjaga keberlangsungan operasional dan stabilitas kinerja (Porter & Minner dalam Yusuf, 2017). Beberapa faktor utama yang diduga memengaruhi kondisi tersebut adalah: Gaya Kepemimpinan: Pola kepemimpinan yang diterapkan cenderung stagnan dan belum mengalami pembaruan, sehingga belum efektif dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung serta meningkatkan semangat kerja karyawan. Lingkungan Kerja: Kondisi lingkungan kerja menunjukkan hasil yang fluktuatif dan belum stabil. Hal ini menandakan bahwa sarana, prasarana, serta pengelolaan lingkungan belum sepenuhnya menunjang kenyamanan dan produktivitas karyawan. Motivasi Kerja: Tingkat motivasi karyawan berada pada kategori sedang dengan kecenderungan naik-turun. Akibatnya, inisiatif dan semangat karyawan dalam mencapai target kerja belum optimal.

Ketiga faktor tersebut diduga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu dilakukan kajian untuk menguji bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel

perantara. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan sumbangan secara empiris bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di industri F&B, khususnya terkait upaya peningkatan kinerja dan penguatan komitmen karyawan di wilayah Jakarta.

2. KAJIAN TEORITIS

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai ciri khas, pola perilaku, serta karakter yang dimiliki seorang pemimpin ketika berinteraksi dan memengaruhi bawahannya. Karakter ini mencakup sikap, kebiasaan, dan kepribadian yang menjadi pembeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Menurut Kartini Kartono (2022:21) dalam Wasiman, gaya kepemimpinan merupakan cerminan dari cara seorang pemimpin dalam menjalankan peran dan wewenangnya di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat hubungan antara pimpinan dan anggota tim.

Lingkungan kerja mencakup seluruh aspek fisik maupun non-fisik yang ada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi pelaksanaan tugas. Aspek tersebut meliputi fasilitas kerja, peralatan, bahan baku, metode pelaksanaan pekerjaan, serta pola interaksi baik secara individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2021:55). Lingkungan kerja yang nyaman dan tertata dengan baik akan memberikan rasa aman, meningkatkan konsentrasi, dan berdampak positif terhadap efektivitas kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan yang kurang mendukung dapat menurunkan produktivitas dan kenyamanan dalam bekerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang muncul dari dalam diri individu untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Dorongan ini berupa semangat dan gairah yang membuat seseorang lebih tekun, inisiatif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya (Aldo dkk, 2021:32). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja melampaui standar minimal dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Oleh karena itu, motivasi menjadi faktor penting dalam mendorong pencapaian target dan peningkatan kinerja.

Kinerja karyawan adalah hasil atau capaian kerja seorang individu yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi pekerjaan dengan target yang diharapkan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas (Robbins & Judge, 2019). Kinerja yang baik menjadi indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Indikator umum kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama tim.

Komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen ini tercermin dari adanya identifikasi diri terhadap nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan aktif dalam kegiatan organisasi, serta kesediaan untuk bertahan dan memberikan loyalitas (Kaswan, 2021:22). Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan merasa memiliki organisasi, sehingga terdorong untuk bekerja secara optimal dan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja. Dalam industri dengan tingkat turnover tinggi, komitmen organisasi memegang peran penting dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia.

Penelitian ini menganalisis bagaimana hubungan antara Gaya Kepemimpinan sebagai X1, Lingkungan Kerja sebagai X2, Motivasi Kerja sebagai X3, Komitmen Organisasi sebagai Z variabel mediasi, dengan Kinerja Karyawan sebagai Y variabel dependen, berdasarkan kerangka pemikiran, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. H4: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. H5: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. H6: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. H7: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif deskriptif diterapkan untuk menggambarkan secara sistematis fenomena yang berkaitan dengan data yang diperoleh dalam penelitian. Selain itu, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan serta pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini. Selanjutnya, metode survei juga digunakan sebagai teknik dalam pengumpulan data.

Penelitian ini dirancang dengan metode kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2020:8) yaitu “Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih”. Dengan demikian melalui penelitian asosiatif ini dapat dikembangkan landasan teoritis yang berperan dalam menjelaskan, memprediksi, serta mengendalikan fenomena yang menjadi objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan lima variabel. Variabel independen pertama adalah Gaya Kepemimpinan (X1) yang diukur dengan lima indikator yaitu pengambilan keputusan, motivasi, berkomunikasi, leadersip, dan tanggungjawab. Variabel independen kedua adalah

Lingkungan Kerja (X2) yang diukur melalui tiga indikator meliputi keamanan, tempat yang layak, karyawan yang berada di tempat kerja. Variabel independen ketiga adalah Motivasi Kerja (X3) yang diukur menggunakan lima indikator berdasarkan teori kebutuhan yaitu pengarahan diri, kekuasaan dan kebutuhan keamanan kerja. Selanjutnya terdapat variabel mediasi yaitu Komitmen Organisasi (Y) yang diukur melalui empat indikator meliputi Adanya kerelaan, menyatukan aktivitas, memahami kebutuhan organisasi, dan memiliki kebutuhan organisasi. Terakhir adalah variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Z) yang diukur melalui lima indikator yaitu Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian. Pengukuran terhadap seluruh indikator dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala *Likert* 1 sampai 5, mulai dari skor 1 untuk sangat tidak setuju hingga skor 5 untuk sangat setuju. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner online melalui Google Form. Kuesioner dibagikan kepada responden melalui media pesan instan dan disertai panduan pengisian agar jawaban yang diberikan lebih akurat.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal, laporan penilaian kinerja, dan peraturan yang berlaku di instansi terkait. Untuk mengkategorikan hasil jawaban responden, digunakan analisis interval kelas. Interval tersebut didapat dari pengurangan skor tertinggi dan terendah pada skala *Likert* kemudian dibagi jumlah kategori. Hasilnya diperoleh lima tingkatan mulai dari sangat rendah (1,00–1,80) sampai sangat tinggi (4,21–5,00). Kategori ini digunakan untuk menafsirkan rata-rata skor tiap variabel pada bab hasil. Teknik analisis data dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah analisis deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan profil responden serta gambaran umum jawaban pada setiap variabel. Tahap kedua adalah analisis inferensial untuk menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbantuan software SmartPLS versi 4.0.

Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam menguji model yang mengandung variabel mediasi dan tidak mensyaratkan data berdistribusi normal multivariat sehingga cocok untuk sampel dengan jumlah sedang (Ghozali, 2014). Pada tahap evaluasi *outer* model dilakukan uji *validitas konvergen* dengan kriteria *outer loading* lebih besar dari 0,60 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, nilai HTMT kurang dari 0,90, serta *cross loading*. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang harus lebih besar dari 0,70 (Hair dkk, 2017; Hair dkk, 2018; Rosli dkk, 2024). Untuk *inner* model, evaluasi dilakukan dengan melihat nilai R-Square untuk mengetahui seberapa besar variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping*.

Suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05, baik untuk pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung (*specific indirect effect*) (Garson, 2016).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan dengan menghitung nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Menurut kriteria yang berlaku, suatu konstruk dikategorikan *reliabel* apabila nilai *Composite Reliability* melebihi 0,7 dan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6.

Hasil perhitungan kedua indikator reliabilitas tersebut dapat dilihat pada ringkasan yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Perhitungan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Keandalan komposit (rho c)
Gaya Kepemimpinan	0,925	0,937
Lingkungan Kerja	0,807	0,862
Motivasi	0,853	0,891
Komitmen Organisasi	0,885	0,909
Kinerja Karyawan	0,930	0,941

Sumber: Hasil penelitian yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja, Motivasi, Komitmen organisasi, Kinerja karyawan semuanya melebihi batas minimum sebesar 0,7. Dengan demikian, seluruh indikator yang mengukur variabel-variabel tersebut dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang memadai berdasarkan *composite reliability*. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* untuk kelima variabel tersebut juga berada di atas 0,6. Oleh karena itu, pengujian menggunakan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa seluruh indikator pengukuran variabel-variabel tersebut dapat dikategorikan sebagai *reliabel*.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil R-Square

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel endogen. Menurut Hair et al. (2022), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat (substantial), 0,50 dikategorikan moderat (moderate), dan 0,25 dikategorikan lemah (weak). Adapun hasil Goodness of fit Model yang telah diringkas dalam tabel berikut:

Tabel 2. Ringkasan Hasil R-Square

Variabel	R-Square
Komitmen Organisasi (Y)	0,691
Kinerja Karyawan (Z)	0,614

Sumber: Hasil penelitian yang diolah, 2026

R-square untuk variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,614 atau 61,4%. Hal ini menunjukkan bahwa variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Komitmen Organisasi sebesar 61,4%. Dengan kata lain, kontribusi Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan mencapai 61,4%, sedangkan sisanya sebesar 38,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini. Selanjutnya, nilai *R-square* untuk variabel Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,691 atau 69,1%. Artinya, variasi pada Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi sebesar 69,1%. Sebaliknya, sebesar 30,9% variasi Komitmen Organisasi disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. *Q-Square predictive relevance* (Q^2) bernilai 0,881 atau 88,1%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat baik. Dengan kata lain, kontribusi Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi secara keseluruhan, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, sebesar 88,1%, sedangkan sisanya sebesar 11,9% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung adalah pengujian setiap jalur hubungan antar variabel dalam model struktural menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS, dengan melihat nilai P-Value dan T-Statistik untuk menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Ditempuh untuk menentukan koefisien pengaruh langsung, tidak langsung, dan keseluruhan yang akhirnya dapat diketahui ada pengaruh variabel mediasi atau tidak. Terlihat pada output *Indirect Effects* dan *Total Effects*. Hasil output sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

No		<i>Original Sampling</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Ket
1	Gaya Kepemimpinan (X1) -> Komitmen Organisasi (Y)	0,206	2,698	0,007	Signifikan / Hipotesis diterima
2	Lingkungan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Y)	0,355	3,760	0,000	Signifikan / Hipotesis diterima
3	Motivasi (X3) -> Komitmen Organisasi (Y)	0,340	3,608	0,000	Signifikan / Hipotesis diterima
4	Komitmen Organisasi (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0,675	6,781	0,000	Signifikan / Hipotesis diterima

5	Gaya Kepemimpinan (X1)-> Kinerja Karyawan (Z)	-0,175	1,477	0,140	Tidak Signifikan / Hipotesis ditolak
6	Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Z)	-0,009	0,095	0,925	Tidak Signifikan / Hipotesis ditolak
7	Motivasi (X3)-> Kinerja Karyawan (Z)	0,293	2,572	0,010	Signifikan / Hipotesis diterima

Sumber: Hasil penelitian yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel ringkasan pengujian hipotesis diatas, maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut: Pertama, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur 0,206 dan P-Value 0,007 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan gaya kepemimpinan dalam memberikan arahan, dukungan, motivasi, dan komunikasi, maka akan semakin meningkat rasa loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hasil ini didukung oleh penelitian Kholilatul Mufarrohah dan Sumartik (2022). Kedua, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dengan koefisien jalur 0,355 dan P-Value 0,000, dapat disimpulkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja baik secara fisik maupun hubungan antar individu, maka komitmen karyawan akan semakin tinggi. Lingkungan yang aman, nyaman, dan harmonis mampu menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Akhmad Darmawan, Abdan Syakuro, dan Fatmah Bagis (2021). Ketiga, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Nilai koefisien jalur sebesar 0,340 dengan P-Value 0,000 mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka komitmen terhadap organisasi juga semakin kuat.

Motivasi mendorong semangat, tanggung jawab, dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik, sehingga keterikatan dengan organisasi meningkat. Hasil ini konsisten dengan penelitian Kholilatul Mufarrohah dan Sumartik (2022). Keempat, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien jalur 0,675 dengan P-Value 0,000 menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan, maka kinerja dalam bekerja juga semakin baik. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki loyalitas, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam mencapai target organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Akhmad Darmawan, Abdan Syakuro, dan Fatmah Bagis (2021). Kelima, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dibuktikan dengan koefisien jalur -0,175 dan P-Value 0,140 yang lebih besar dari 0,05. Artinya, peningkatan gaya kepemimpinan belum tentu secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruhnya belum cukup kuat karena kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, lingkungan kerja, dan komitmen. Hasil ini

didukung oleh Dina Nur Cahyani (2025). Keenam, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan koefisien jalur -0,009 dan P-Value 0,925, dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Meskipun lingkungan yang baik dapat mendukung aktivitas kerja, pengaruhnya masih lemah dibandingkan faktor lain seperti motivasi dan komitmen. Temuan ini didukung oleh Hartati dkk (2020), namun berbeda dengan Manikottama dkk (2019) yang menemukan pengaruh negatif. Ketujuh, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,293 dan P-Value 0,010. Artinya semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Motivasi yang baik membuat karyawan lebih giat, produktif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Arlingka Herlambang dan Sonny (2012).

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menguji peran mediasi variabel Komitmen Organisasi (Y) dalam pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Motivasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z). Pengujian dilakukan dengan melihat nilai specific indirect effects yang dihasilkan dari prosedur bootstrapping pada SmartPLS. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05 pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Arah pengaruh, positif atau negatif, ditentukan berdasarkan nilai original sample (O) yang disesuaikan dengan hipotesis penelitian. Ringkasan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 4.15.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

No		Original Sampel (O)	<i>T</i> <i>Statistics</i>	<i>P</i> - <i>Value</i> ss	Ket
1	Gaya Kepemimpinan -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,139	2,350	0,019	Diterima
2	Lingkungan Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,240	3,342	0,001	Diterima
3	Motivasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,229	3,055	0,002	Diterima

Sumber: Hasil penelitian yang diolah, 2026

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas maka dapat dijelaskan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,139 dengan P-Value 0,019. Nilai P-Value tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. Temuan ini membuktikan bahwa Komitmen

Organisasi berfungsi sebagai variabel penghubung yang memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, serta dukungan yang baik akan menumbuhkan komitmen karyawan. Meningkatnya komitmen tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,240 dengan P-Value 0,001. Karena P-Value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. Dengan demikian Komitmen Organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan mendukung interaksi yang baik akan meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika komitmen terbentuk, karyawan akan lebih loyal dan bersemangat dalam bekerja, sehingga kinerja yang dihasilkan pun menjadi lebih optimal.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi Hasil analisis memperlihatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,229 dengan P-Value 0,002. Karena P-Value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi yang tinggi akan membuat karyawan memiliki semangat dan rasa tanggung jawab yang besar dalam bekerja. Kondisi tersebut pada akhirnya akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk mencapai target serta memberikan kinerja terbaik.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), diperoleh nilai koefisien jalur 0,206, T-Statistics 2,698, dan P-Value 0,007. Nilai T-Statistics lebih besar dari 1,96 dan P-Value lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan pola kepemimpinan yang efektif oleh pimpinan, baik berupa pemberian motivasi, arahan, dukungan, maupun keteladanan, dapat meningkatkan rasa loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Semakin baik

kepemimpinan yang diterapkan, maka komitmen karyawan juga akan semakin meningkat sehingga mendorong mereka bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji SEM menunjukkan nilai koefisien jalur 0,355, T-Statistics 3,760, dan P-Value 0,000. Karena T-Statistics lebih besar dari 1,96 dan P-Value kurang dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif serta didukung hubungan kerja yang baik antar rekan maupun atasan mampu menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis SEM menunjukkan koefisien jalur 0,340, T-Statistics 3,608, dan P-Value 0,000. Nilai T-Statistics lebih besar dari 1,96 dan P-Value lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Temuan ini berarti semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka komitmen mereka terhadap organisasi juga akan semakin kuat. Motivasi mendorong semangat, tanggung jawab, dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian SEM menunjukkan nilai koefisien jalur 0,675, T-Statistics 6,781, dan P-Value 0,000. Karena T-Statistics lebih besar dari 1,96 dan P-Value kurang dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ini berarti semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka kinerja yang ditunjukkan dalam bekerja juga akan semakin baik. Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung memiliki disiplin, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam mencapai target organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien -0,175, T-Statistics 1,477, dan P-Value 0,140. Karena T-Statistics lebih kecil dari 1,96 dan P-Value lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Namun untuk pengaruh tidak langsung, diperoleh nilai koefisien 0,139, T-Statistics 2,350, dan P-Value 0,019. Karena signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan secara penuh. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak serta merta meningkatkan kinerja

secara langsung, namun terlebih dahulu meningkatkan komitmen karyawan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien -0,009, T-Statistics 0,095, dan P-Value 0,925. Karena T-Statistics lebih kecil dari 1,96 dan P-Value lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya menunjukkan nilai koefisien 0,240, T-Statistics 3,342, dan P-Value 0,001. Karena signifikan, maka Komitmen Organisasi memediasi hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan secara penuh. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu, dan dari komitmen tersebut kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien 0,293, T-Statistics 2,572, dan P-Value 0,010. Karena T-Statistics lebih besar dari 1,96 dan P-Value kurang dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Untuk pengaruh tidak langsung, diperoleh nilai koefisien 0,229, T-Statistics 3,055, dan P-Value 0,002. Karena signifikan, maka Komitmen Organisasi memediasi hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan secara parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan komitmen organisasi yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Bagian ini memuat proses pengumpulan data, rentang waktu dan lokasi penelitian, dan hasil analisis data (yang dapat didukung dengan ilustrasi dalam bentuk tabel atau gambar, bukan data mentah, serta bukan dalam bentuk *printscreen* hasil analisis), ulasan tentang keterkaitan antara hasil dan konsep dasar, dan atau hasil pengujian hipotesis (jika ada), serta kesesuaian atau pertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya, beserta interpretasinya masing-masing. Bagian ini juga dapat memuat implikasi hasil penelitian, baik secara teoritis maupun terapan. Setiap gambar dan tabel yang digunakan harus diacu dan diberikan penjelasan di dalam teks, serta diberikan penomoran dan sumber acuan. Berikut ini diberikan contoh tata cara penulisan subjudul, sub-subjudul, sub-sub-subjudul, dan seterusnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan. Akan tetapi, kedua variabel tersebut berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dengan peran mediasi penuh. Di sisi lain, Motivasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap Kinerja, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui Komitmen Organisasi dengan peran mediasi sebagian. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan kepada pihak perusahaan untuk memperkuat kompetensi pimpinan melalui pelatihan kepemimpinan dan membangun komunikasi yang lebih terbuka dengan karyawan. Dalam hal lingkungan kerja, perusahaan perlu memastikan keamanan, melakukan pemeliharaan peralatan secara rutin, dan menyelenggarakan pelatihan keselamatan kerja secara berkala. Terkait motivasi, perusahaan disarankan untuk memberikan kejelasan jalur karier, menerapkan sistem kerja yang transparan dan adil, serta menjamin kepastian kerja agar karyawan lebih termotivasi. Untuk memperkuat komitmen, perusahaan dapat memberikan penghargaan, menyediakan program pengembangan, dan menumbuhkan budaya kolaborasi antar tim. Guna meningkatkan kinerja, perlu dilakukan pelatihan keterampilan teknis, pengawasan penerapan SOP, serta evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Bagi penelitian mendatang, disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, kompensasi, pelatihan, keterikatan karyawan, stres kerja, dan OCB, serta memperluas cakupan penelitian ke organisasi atau industri lain agar hasilnya lebih luas dan dapat digeneralisasi.

Kesimpulan ditulis secara singkat yaitu mampu menjawab tujuan atau permasalahan penelitian dengan menunjukkan hasil penelitian atau pengujian hipotesis penelitian, tanpa mengulang pembahasan. Kesimpulan ditulis secara kritis, logis, dan jujur berdasarkan fakta hasil penelitian yang ada, serta penuh kehati-hatian apabila terdapat upaya generalisasi. Bagian kesimpulan dan saran ini ditulis dalam bentuk paragraf, tidak menggunakan penomoran atau *bullet*. Pada bagian ini juga dimungkinkan apabila penulis ingin memberikan saran atau

rekomendasi tindakan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian. Demikian pula, penulis juga sangat disarankan untuk memberikan ulasan terkait keterbatasan penelitian, serta rekomendasi untuk penelitian yang akan datang.

DAFTAR REFERENSI

Buku :

- Amruddin, A., Priyanda, R., dkk. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Pradina Pustaka.
- Armanda, D., Dewi, H., dkk. (2022). *Ilmu manajemen*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam - IAIN Lhokseumawe.
- Butarbutar, M., Anisah, H. U., dkk. (2020). *Metodologi penelitian: Pendekatan multidisipliner*. CV. Media Sains Indonesia.
- Cahyadi, N., Sesario, dkk. (2022). *Konsep dasar kepemimpinan manajemen SDM*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Farida, N., Alliah, A. B., dkk. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Eureka Media Aksara.
- Jufrizen. (2021). *Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan etika kerja sebagai variabel moderating*. UMSU Press.
- Juniarti, J. (2023). *Manajemen dan komitmen organisasi*. Tahta Media Group.
- Khaeruman, K., dkk. (2021). *Meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia: Konsep & studi kasus*. CV. AA Rizky.
- Lumingkewas, E. M. C. (2023). *Konsep dasar manajemen: Ilmu dan seni mengatur organisasi*. Tahta Media Group.
- Mufidah, L., & Rachmawati, E. (2020). *Buku ajar seputar Food and Beverages service*. Deepublish Publisher.
- Nurfitrani, M. M. (2022). *Manajemen kinerja karyawan*. Cendekia Publisher.
- Prayudi, A., Sari, W. P., & Anindya, D. A. (2020). *Kepemimpinan*. UMA Press.
- Priyono, P., & Marnis, M. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama Publisher.
- Rahmasari, D., Remmang, H., & Said, M. (2022). *Optimalisasi kinerja karyawan*. Pusaka Almaida.
- Setiana, A. R., & Dewi, L. S. (2022). *Monograf gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Global Aksara Pers.
- Sudiarta, I. N. (2021). *Operasional tata hidangan*. IPB Internasional Press.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyudi, W., & Salam, R. (2020). *Komitmen organisasi kajian: Manajemen sumber daya manusia*. Unpam Press.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen organisasi: Definisi, dipengaruhi & mempengaruhi*. Nas Media Pustaka.

Jurnal :

- Akhmad Darmawan, A., Syakuro, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, dan pengembangan karir, terhadap kinerja karyawan muslim dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Sambel Layah Corporation Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Industri*, 7(3). <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i3.37032>
- Al Afif, F. S., Merdeka, G., & Sudapet, I. N. (2024). Pengaruh motivasi kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan food dan beverage restoran di Jawa Timur. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 2(2). <https://doi.org/10.29138/jkis.v2i2.50>
- Arlingka Herlambang, H. R., & Sonny, S. (2012). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan food & beverage department Hotel Aryaduta Lippo Village, Tangerang. *Jurnal Riset*, 6(1). <https://doi.org/10.53878/jr.v6i1.1364>
- Cahyani, D. N. (2025). Pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Bale Ayu Resto. *e-Bisnis*, 18(1). <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v18i1.22635>
- Istu Dwi Anggara, I. D., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2022). Kinerja karyawan: Peran lingkungan kerja, motivasi kerja, dan organizational citizenship behavior di Karen Chicken Yogyakarta. *Multiplier*, 6(2). <https://doi.org/10.24905/mlt.v6i2.148>
- Mengko, S. M. H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan pacesetting terhadap motivasi kerja karyawan F & B Service Department pada Sintesa Peninsula Hotel Manado. *Jurnal Hospitality*, 3(2). <https://doi.org/10.35729/jhp.v3i2.637>
- Mufarrohah, K., & Sumartik, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, terhadap komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen*, 1(2). <https://doi.org/10.33998/jumanage.2022.1.2.478>
- Ramadhani, C. P. Y., & Puspitadewi, N. W. S. (2022). Hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan rumah makan X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(8). <https://doi.org/10.26740/cjpp.v9i8.493639>
- Rochman, S., Muttaqin, R., Ismoyo, K. B., & Hermawan, S. (2022). Analisa gaya kepemimpinan, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Conference*. <https://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/7425/3550>
- Siska Dwi Rahayu, S. D., Kamumu, N., & Wijanarko, S. (n.d.). Pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan food & beverage service di Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Hospitality*. <http://stpmanado.ac.id/jurhos/index.php/jh/article/view/33/20>
- Togu Bonardo, T., & Marpaung, N. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan partisipasi terhadap prestasi kerja karyawan pada Seis Cafe & Public Space di Kota Medan. *Jurnal Riset Manajemen Kinerja*, 4(1). <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2912>