



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Achmad Junaidi^{1*}, Silvia Hendrayanti², Fidyah Yuli Ernawati³

¹⁻³Universitas Sains Teknologi Ekonomi Digital Indonesia, Indonesia

*Penulis Korespondensi: silviahendrayanti45@gmail.com

Abstract. *Whether an organization thrives or falters often hinges on how well its employees perform, yet scholars have not reached full consensus on what actually drives that performance. This study investigates how leadership style and organizational culture shape employee performance at PT. Sensasi Guna Terutama, a barecore (wood-processing) firm located in Temanggung Regency, Central Java, treating organizational commitment as the variable that links the two. Out of 139 permanent staff, a sample of 59 was obtained by applying the Slovin formula together with accidental sampling. A five-point, closed-ended Likert questionnaire supplied the primary data, which were subsequently processed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4. Findings reveal that organizational culture carries no significant weight in explaining either employee performance (original sample 0.140; $t = 0.968$, below the 1.96 threshold; $p = 0.333$, above 0.05) or organizational commitment (original sample -0.003; $t = 0.021$; $p = 0.983$). A direct path from leadership style to employee performance likewise proves non-significant (original sample -0.187; $t = 0.905$; $p = 0.366$); leadership style does, however, exert a significant positive influence on organizational commitment (original sample 0.659; $t = 8.365$; $p = 0.000$). Organizational commitment itself significantly and positively predicts employee performance (original sample 0.615; $t = 3.003$; $p = 0.003$). Taken together, these results point to organizational commitment as a full mediator linking leadership style to employee performance, while organizational culture appears largely inconsequential within the tested model.*

Keywords: *Employee Performance; Leadership Style; Organizational Commitment; Organizational Culture; Wood-Processing Industry.*

Abstrak. Keberhasilan sebuah organisasi banyak ditentukan oleh seberapa baik karyawannya bekerja, meskipun literatur yang ada belum sepenuhnya sepakat mengenai faktor apa saja yang benar-benar mendorong pencapaian tersebut. Studi ini mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi membentuk kinerja karyawan di PT. Sensasi Guna Terutama, sebuah perusahaan pengolahan kayu (barecore) yang berada di Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah, dengan memposisikan komitmen organisasi sebagai penghubung antara kedua variabel tersebut. Dari total 139 karyawan tetap, diperoleh 59 responden melalui penerapan rumus Slovin yang dipadukan dengan teknik accidental sampling. Kuesioner tertutup berskala Likert lima poin menjadi sumber data primer, yang kemudian diolah dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat SmartPLS 4. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi tidak memberikan kontribusi yang berarti, baik terhadap kinerja karyawan (original sample 0,140; $t = 0,968$, berada di bawah ambang 1,96; $p = 0,333$, di atas 0,05) maupun terhadap komitmen organisasi (original sample -0,003; $t = 0,021$; $p = 0,983$). Jalur langsung dari gaya kepemimpinan menuju kinerja karyawan juga tidak terbukti signifikan (original sample -0,187; $t = 0,905$; $p = 0,366$); meski demikian, gaya kepemimpinan justru memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi (original sample 0,659; $t = 8,365$; $p = 0,000$). Komitmen organisasi sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (original sample 0,615; $t = 3,003$; $p = 0,003$). Secara keseluruhan, pola hasil ini menempatkan komitmen organisasi sebagai mediator penuh pada hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, sementara budaya organisasi relatif tidak berperan banyak dalam model yang diuji.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Gaya Kepemimpinan; Industri Pengolahan Kayu; Kinerja Karyawan; Komitmen Organisasi.

1. LATAR BELAKANG

Berlokasi di Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah, PT. Sensasi Guna Terutama menjalankan usaha di bidang pengolahan kayu dengan produk andalan berupa barecore, yaitu material kayu yang lazim dipakai sebagai bahan baku furnitur maupun konstruksi ringan. Sejak berdiri pada tahun 2014, perusahaan ini telah berkembang hingga mempekerjakan 139

karyawan tetap, dan produknya bahkan sudah menembus pasar ekspor di sejumlah negara, salah satunya Singapura. Ardana dkk. (2012) menegaskan bahwa keberlangsungan sebuah perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Pada PT. Sensasi Guna Terutama, catatan personalia memperlihatkan lonjakan jumlah karyawan dari 62 orang di tahun 2014 menjadi 139 orang pada 2024. Di balik pertumbuhan tersebut, terlihat pula gejolak tingkat keluar-masuk karyawan (turnover) yang tidak stabil dari tahun ke tahun, dengan titik tertinggi persentase karyawan yang mengundurkan diri tercatat pada 2019, yakni sebesar 25,69%. Tingginya angka turnover ini menjadi beban tersendiri bagi operasional perusahaan, sebab manajemen harus berulang kali menata ulang penempatan kerja sekaligus melatih kembali karyawan baru agar memahami standar operasional prosedur yang berlaku.

Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan sesungguhnya bukan semata cerminan kapasitas individunya, melainkan juga hasil interaksi dengan konteks sosial serta budaya organisasi di lingkungan kerjanya. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kokoh mampu membentuk pola perilaku, menumbuhkan motivasi, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Di sisi lain, Robbins & Judge (2015) menyoroti peran gaya kepemimpinan manajemen dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif sekaligus memacu semangat karyawan. Dalam kerangka penelitian ini, komitmen organisasi ditempatkan sebagai penghubung antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan, mengingat karyawan yang memiliki komitmen tinggi umumnya tampil lebih produktif, setia, dan memberi kontribusi positif bagi kinerja timnya (Meyer & Allen, 1997).

Penelusuran terhadap studi-studi terdahulu justru memperlihatkan pola hasil yang saling bertentangan pada hubungan antarvariabel yang dikaji. Astuti (2022), misalnya, melaporkan pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan Permana dkk. (2019) menyimpulkan hal sebaliknya. Pola serupa muncul pada variabel gaya kepemimpinan: Sumarwinati & Ratnasari (2019) mencatat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara Koesworo dkk. (2022) tidak menemukan hal yang sama. Ketidakesesuaian temuan atau research gap semacam inilah yang mendorong perlunya pengujian ulang model pada objek serta populasi yang berbeda.

Bertolak dari persoalan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sensasi Guna Terutama, baik yang bersifat langsung maupun yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini bersifat ganda: secara teoretis memperkaya khazanah kajian perilaku organisasi, dan secara praktis membantu manajemen merumuskan langkah strategis untuk mendorong kinerja karyawannya.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Ada beragam cara pandang dalam memaknai kinerja. Dessler (1992) melihatnya sebagai selisih antara pencapaian kerja yang sesungguhnya terjadi dengan standar kerja yang sudah ditetapkan sejak awal. Sudut pandang yang agak berbeda diajukan Kasmir (2016), yang mendefinisikan kinerja sebagai gabungan antara hasil kerja dan perilaku seseorang saat menuntaskan tugas dan tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu. Terkait faktor yang membentuknya, Mulyono (2012) membaginya menjadi tiga kelompok besar: faktor individual yang mencakup kemampuan dan latar belakang demografis; faktor psikologis yang meliputi sikap, motivasi, dan persepsi; serta faktor organisasi yang terdiri atas ketersediaan sumber daya, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan struktur organisasi. Adapun untuk mengukur kinerja karyawan secara lebih konkret, Dharma (2003) menawarkan sejumlah indikator, di antaranya tingkat mutu dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menuntaskan pekerjaan hingga tuntas, jumlah hasil kerja yang melampaui target yang ditetapkan, ketepatan dalam memenuhi tenggat waktu, dan seberapa produktif waktu luang dimanfaatkan setelah tugas pokok terselesaikan.

Gaya Kepemimpinan

Northouse (2018) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai keseluruhan pendekatan dan cara yang dipilih seorang pemimpin untuk memengaruhi, memotivasi, serta mengarahkan bawahannya menuju pencapaian tujuan organisasi, dengan variasi mulai dari gaya otoriter, partisipatif, transformasional, hingga transaksional. Pengelompokan yang sedikit berbeda diajukan Robbins & Judge (2015), yang membagi gaya kepemimpinan menjadi tipe direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi. Adapun Bass (1990) merinci indikator gaya kepemimpinan ke dalam sejumlah perilaku, seperti memberi apresiasi ketika target tercapai, bertindak cepat sebelum persoalan membesar, menjelaskan standar kerja secara gamblang, menumbuhkan rasa percaya diri karyawan, mendorong munculnya kreativitas, mengembangkan kompetensi bawahan, memberi perhatian personal, dan menjadi teladan bagi tim yang dipimpinnya.

Budaya Organisasi

Schein (2010) memandang budaya organisasi sebagai kumpulan asumsi dasar yang tumbuh dalam suatu kelompok ketika mereka berupaya mengatasi persoalan yang dihadapi, lalu diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam memahami, berpikir, dan menyikapi berbagai hal di lingkungan kerja. Terbentuknya budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai unsur, di antaranya motivasi kerja, corak manajemen dan kepemimpinan yang

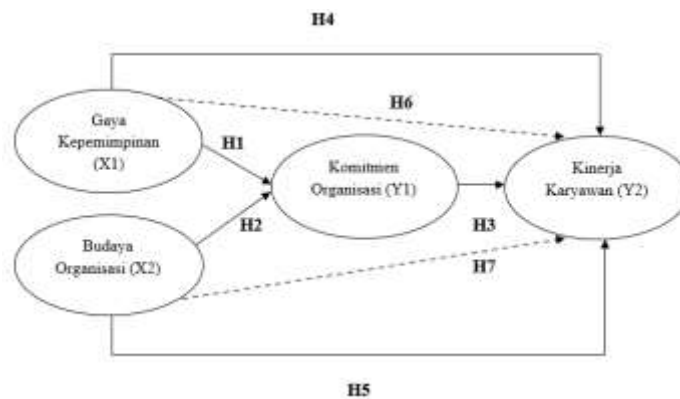
berlaku, pola komunikasi, karakteristik serta struktur organisasi, tingkat formalitas, dan nilai-nilai yang dipegang tiap anggotanya. Cameron & Quinn (2006) selanjutnya menetapkan sejumlah indikator budaya organisasi, mencakup kejelasan standar dan prosedur kerja, corak hubungan profesional antara atasan dan bawahan, penempatan serta promosi jabatan yang berbasis prestasi dan keahlian, hingga pelaksanaan tugas yang taat pada aturan dan prosedur yang berlaku.

Komitmen Organisasi

Greenberg & Baron (dalam Putra, 2014) mengartikan komitmen organisasi sebagai sejauh mana seorang individu merasa menyatu dan terlibat dengan organisasinya sehingga enggan untuk meninggalkannya. Mowday, Steers, dan Porter (1979) membedah konsep tersebut menjadi tiga dimensi, yakni komitmen afektif yang bertumpu pada keinginan untuk tetap tinggal, komitmen berkelanjutan yang lahir dari pertimbangan untung-rugi, dan komitmen normatif yang bersumber dari rasa kewajiban moral untuk bertahan. Untuk mengukurnya, Allen & Meyer (1990) mengajukan sejumlah indikator, antara lain rasa bahagia dalam meniti karier, kenyamanan berada dalam organisasi, perasaan menjadi bagian darinya, kesediaan bertahan sekalipun ada tawaran kerja yang lebih menarik, serta derajat ketergantungan pada organisasi tempat bekerja.

Hubungan Antarvariabel dan Pengembangan Hipotesis

Pemimpin yang suportif, mampu menginspirasi, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan pada umumnya berhasil menumbuhkan komitmen afektif yang lebih kuat (Northouse, 2018; Bass & Avolio, 1994). Hal serupa berlaku bagi budaya organisasi: ketika nilai-nilai yang dianut organisasi selaras dengan nilai yang dipegang karyawan, komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, turut terbangun (Schein, 2010). Selanjutnya, komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja dengan sepenuh hati, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Mowday dkk., 1979; Robbins & Judge, 2013). Di luar jalur tidak langsung melalui komitmen tersebut, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga diduga mampu memengaruhi kinerja karyawan secara langsung (Hersey & Blanchard, 1969; Schein, 2010).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran.

3. METODE PENELITIAN

Riset ini dirancang dengan pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Objek populasinya mencakup keseluruhan karyawan berstatus tetap di PT. Sensasi Guna Terutama, dengan total 139 orang. Penentuan besaran sampel mengacu pada formula Slovin dengan batas toleransi kekeliruan sebesar 10%, yang menghasilkan angka 59 responden. Pemilihan responden dilakukan lewat teknik accidental sampling.

Empat variabel menjadi fokus dalam riset ini. Dua di antaranya berkedudukan sebagai variabel eksogen, yakni gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2); satu berperan sebagai variabel intervening, yaitu komitmen organisasi (Y1); dan satu lagi berfungsi sebagai variabel endogen, yaitu kinerja karyawan (Y2). Acuan definisi operasional serta indikator tiap variabel diambil dari konsep Bass (1990) untuk gaya kepemimpinan, Cameron & Quinn (2006) untuk budaya organisasi, Allen & Meyer (1990) untuk komitmen organisasi, dan Dharma (2003) untuk kinerja karyawan, yang telah dipaparkan pada bagian kajian teoritis sebelumnya.

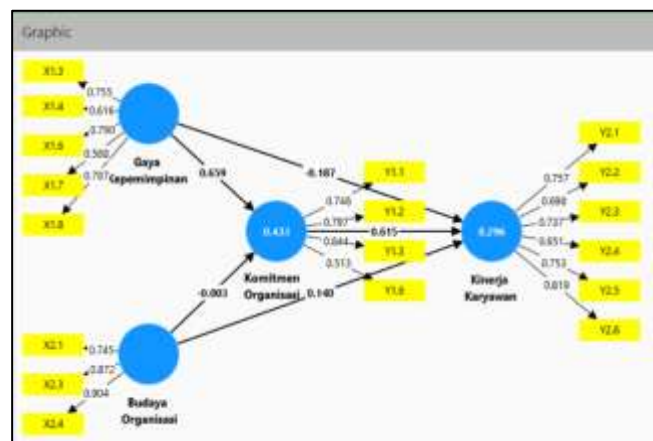
Sumber data primer riset ini berasal dari penyebaran kuesioner bertipe tertutup, dengan format skala Likert lima poin mulai dari skor 1 yang menandakan sikap sangat tidak setuju, sampai skor 5 yang menandakan sikap sangat setuju. Instrumen tersebut tidak langsung dipakai begitu saja untuk analisis, melainkan harus terlebih dahulu melalui dua jenjang pengujian kelayakan. Jenjang pertama berupa uji validitas konvergen, dengan patokan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5 serta nilai outer loading yang juga di atas 0,5, mengikuti kriteria yang dikemukakan Chin (1998). Jenjang kedua berupa uji reliabilitas, yang menetapkan nilai Composite Reliability sekaligus Cronbach's Alpha harus sama-sama melampaui 0,7, sebagaimana diatur dalam pedoman Hair dkk. (2017). Sementara itu, proses analisis data mengandalkan teknik SEM berbasis varian (variance-based SEM) lebih spesifiknya Partial Least Squares (PLS) yang dioperasikan lewat perangkat lunak SmartPLS versi 4. Untuk

menilai kekuatan model struktural (inner model), digunakan besaran R-Square sebagai acuan, dengan ketentuan angka 0,67 menandakan model berkategori kuat, 0,33 berkategori moderat, dan 0,19 berkategori lemah (Hair dkk., 2017). Adapun proses pengujian hipotesis bertumpu pada tiga ukuran, yakni koefisien jalur (path coefficient), t-statistic, dan p-value, dengan ketentuan sebuah hipotesis baru dianggap terdukung apabila arah koefisiennya sesuai dugaan awal, disertai nilai t-statistic yang melampaui t-tabel sebesar 2,004 ($df = 54$; $\alpha = 5\%$), atau nilai p-value yang berada di bawah 0,05.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada tahap awal, uji validitas konvergen justru menunjukkan bahwa sejumlah indikator belum memenuhi syarat karena nilai outer loading-nya berada di bawah 0,5, mencakup indikator X2.2 pada Budaya Organisasi; X1.1, X1.2, dan X1.5 pada Gaya Kepemimpinan; serta Y1.4, Y1.5, dan Y1.7 pada Komitmen Organisasi. Seluruh indikator bermasalah tersebut kemudian dikeluarkan (didrop) dari model demi memperoleh konstruk yang benar-benar valid. Setelah proses eliminasi ini, seluruh indikator yang tersisa pada masing-masing konstruk sudah memenuhi kriteria validitas dengan outer loading di atas 0,5 (Chin, 1998).



Gambar 2. Hasil Uji Validitas.

Sumber: Data primer diolah tahun 2026

Model akhir setelah proses drop out data ini memperlihatkan bahwa keseluruhan variabel telah lolos uji validitas. Chin (1998) menyebut nilai loading factor di atas 0,5 sebagai ambang kelayakan suatu indikator, meski demikian ketentuan tersebut bukan berarti setiap indikator dengan loading factor relatif kecil dibanding indikator lain pada variabel laten yang sama otomatis boleh dikeluarkan dari model.

Tabel 1 . Construct Reliability and Validity.

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Budaya Organisasi	0,805	0,866	0,880	0,711
Gaya Kepemimpinan	0,764	0,813	0,835	0,508
Kinerja Karyawan	0,833	0,846	0,877	0,544
Komitmen Organisasi	0,705	0,743	0,821	0,542

Sumber: data primer diolah, 2026

Sebagaimana tersaji pada Tabel 1, setiap konstruk memiliki Composite Reliability maupun Cronbach's Alpha yang sama-sama melampaui angka 0,7, sehingga seluruh instrumen penelitian ini dapat dikatakan reliabel (Nunnally, 1978). Angka AVE pada semua konstruk pun konsisten berada di atas 0,5, yang memperkuat bukti validitas konvergen model yang diuji.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, nilai t-statistic dari setiap jalur dibandingkan dengan t-tabel sebesar 2,004 ($df = 54$; $\alpha = 5\%$), dengan hasil analisis koefisien jalur (path coefficient) yang tersaji pada Tabel 3.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficient).

Jalur	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,140	0,968	0,333	Ditolak
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	-0,003	0,021	0,983	Ditolak
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	-0,187	0,905	0,366	Ditolak
Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasi	0,659	8,365	0,000	Diterima
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,615	3,003	0,003	Diterima

Sumber: data primer diolah, 2026

Dari lima hipotesis pengaruh langsung yang diajukan, hanya dua yang terbukti didukung data, yakni H1 (pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi) dan H3 (pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan). Adapun H2, H4, dan H5 tidak terdukung karena nilai t-statistic-nya berada di bawah t-tabel dan p-value-nya melampaui 0,05.

Temuan pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi ternyata tidak cukup kuat untuk memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan (original sample 0,140; $t = 0,968$, di bawah ambang 2,004; $p = 0,333$, melampaui 0,05). Hasil semacam ini juga pernah dilaporkan Permana dkk. (2019), yang menduga fenomena tersebut muncul karena para karyawan sudah

cukup lama beradaptasi dan menjalankan budaya organisasi yang berlaku, sehingga faktor itu tidak lagi cukup kuat untuk membedakan tingkat kinerja antarindividu. Kondisi berbeda justru ditemukan Astuti (2022), yang mencatat adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini mengisyaratkan bahwa besar-kecilnya pengaruh budaya organisasi sangat mungkin bersifat situasional, tergantung karakteristik masing-masing organisasi yang menjadi objek penelitian.

Hal serupa juga berlaku pada hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi, yang sama-sama tidak signifikan (original sample -0,003; $t = 0,021$; $p = 0,983$) hasil ini konsisten dengan apa yang ditemukan Mufarrohah & Sumartik (2022). Fenomena ini memunculkan dugaan bahwa faktor-faktor di luar budaya organisasi, seperti kepuasan kerja atau kualitas hubungan antarpersonal, kemungkinan lebih berperan dalam membentuk komitmen karyawan PT. Sensasi Guna Terutama, ketimbang sekadar proses penyesuaian terhadap nilai-nilai organisasi.

Pada jalur gaya kepemimpinan, pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan juga tidak terbukti signifikan (original sample -0,187; $t = 0,905$; $p = 0,366$), sejalan dengan apa yang dilaporkan Koesworo dkk. (2022). Robbins & Judge (2015) memberi penjelasan yang relevan untuk kondisi ini, yaitu bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sangat rentan "kalah dominan" oleh faktor lain seperti kompensasi, program pelatihan, ataupun budaya organisasi, tergantung pada konteks masing-masing perusahaan.

Namun ceritanya berbeda pada jalur menuju komitmen organisasi: gaya kepemimpinan justru terbukti berpengaruh positif dan signifikan (original sample 0,659; $t = 8,365$; $p = 0,000$). Temuan ini selaras dengan teori kepemimpinan transformasional yang diusung Bass & Avolio (1994), yang menyebutkan bahwa pemimpin yang sanggup merangkul visi bersama sekaligus menjalin kedekatan emosional dengan karyawan akan menumbuhkan rasa loyal dan keterikatan mereka pada organisasi. Sementara itu, komitmen organisasi juga terbukti mendorong kinerja karyawan secara positif dan signifikan (original sample 0,615; $t = 3,003$; $p = 0,003$), memperkuat argumen Mowday dkk. (1979) serta Robbins & Judge (2013) bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi umumnya lebih siap mengeluarkan upaya ekstra demi kepentingan organisasi tempatnya bekerja. Jika ditelusuri lebih jauh, keseluruhan pola hasil ini sesungguhnya mengarah pada satu simpulan: komitmen organisasi bertindak sebagai mediator penuh (full mediation) pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Logikanya sederhana meski jalur langsung gaya kepemimpinan menuju kinerja terbukti tidak signifikan, gaya kepemimpinan tetap mampu mendorong komitmen organisasi secara signifikan, dan komitmen organisasi itulah yang kemudian mendorong kinerja secara

signifikan pula. Dengan kata lain, dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baru terasa setelah "disalurkan" lebih dulu melalui penguatan komitmen organisasi, dan pola inilah yang menjadi landasan konseptual bagi dukungan terhadap H6. Situasi ini tidak berlaku untuk budaya organisasi, sebab variabel tersebut sejak awal tidak terbukti berpengaruh signifikan baik terhadap komitmen organisasi maupun kinerja karyawan sehingga tidak ditemukan cukup bukti bahwa komitmen organisasi turut memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dan H7 pun tidak mendapat dukungan empiris.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Merujuk pada seluruh rangkaian analisis yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PT. Sensasi Guna Terutama belum mampu memberi pengaruh yang berarti, baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap komitmen organisasi. Sementara itu, gaya kepemimpinan memang tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun terbukti mampu mendorong komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Komitmen organisasi sendiri terbukti memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sekaligus tampil sebagai mediator penuh yang menjadi penghubung antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Melihat hasil tersebut, ada baiknya manajemen PT. Sensasi Guna Terutama mulai mengarahkan gaya kepemimpinannya ke pola yang lebih partisipatif dan suportif, sebab jalur inilah yang paling efektif membangun komitmen afektif sekaligus mendorong kinerja karyawan. Di samping itu, manajemen juga disarankan mengkaji ulang unsur-unsur budaya organisasi yang selama ini berjalan, guna memastikan nilai-nilai yang disosialisasikan benar-benar match dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan karyawan mengingat budaya organisasi dalam riset ini belum terbukti berkontribusi signifikan pada model yang diuji.

Sebagai penutup, riset-riset berikutnya disarankan memperluas cakupan objek ke perusahaan lain yang memiliki karakteristik budaya organisasi maupun lingkungan kerja yang berlainan, memperbanyak jumlah responden agar temuan lebih mewakili populasi, serta mempertimbangkan variabel tambahan yang berpeluang memengaruhi kinerja karyawan semisal motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja supaya model yang dihasilkan lebih menyeluruh.

DAFTAR REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Pengukuran dan anteseden komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif terhadap organisasi. *Jurnal Psikologi Kerja*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Graha Ilmu.
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68. <https://doi.org/10.56127/jaman.v2i2.181>
- Bass, B. M. (1990). *Buku pegangan kepemimpinan Bass & Stogdill: Teori, penelitian, dan aplikasi manajerial* (Edisi ke-3). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Meningkatkan efektivitas organisasi melalui kepemimpinan transformasional*. Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Mendiagnosis dan mengubah budaya organisasi: Berdasarkan kerangka nilai yang bersaing*. Jossey-Bass.
- Chin, W. W. (1998). Pendekatan partial least squares untuk pemodelan persamaan struktural. Dalam G. A. Marcoulides (Ed.), *Metode modern untuk riset bisnis* (hlm. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dharma, A. (2003). *Pengawasan manajemen: Petunjuk praktis bagi para penyelia*. RajaGrafindo Persada.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *Pengantar pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM)* (Edisi ke-2). Sage Publications.
- Hendrayanti, S., & Sari, C. T. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Analisis Manajemen*, 13(1). <https://doi.org/10.15294/maj.v13i1.1799>
- Hendrayanti, S., Fauziyanti, W., & Ernawati, F. Y. (2024). Pengaruh efektivitas pengendalian internal, kesesuaian kompensasi dan budaya organisasi terhadap kecurangan dalam pelaporan keuangan. 16(1). <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v16i1.706>
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. RajaGrafindo Persada.
- Koesworo, I., Supriyono, & Sutono. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL)*, 1(3), 183–192. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1144>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Konseptualisasi tiga komponen komitmen organisasi. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Komitmen di tempat kerja: Teori, penelitian, dan aplikasi*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). Pengukuran komitmen organisasi. *Jurnal Perilaku Vokasional*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Mufarrohah, K., & Sumartik. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *JUMANAGE: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Dinamika Bangsa Jambi*, 1(2), 38–50. <https://doi.org/10.33998/jumanage.2022.1.2.47>
- Mulyono. (2012). *Kinerja organisasi*. Universitas Terbuka.
- Northouse, P. G. (2018). *Kepemimpinan: Teori dan praktik* (Edisi ke-8). Sage Publications.
- Nunnally, J. C. (1978). *Teori psikometrik* (Edisi ke-2). McGraw-Hill.
- Permana, B. S., Marbawi, & Qamarius, I. (2019). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervensi pada PT PAG. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(2), 94–110. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v4i2.3380>
- Putra, S. W. (2014). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja karyawan pada industri kecil. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 11(1), 62–77. <https://doi.org/10.21067/jem.v11i1.869>
- Robbins, S. P., & Hakim, T. A. (2015). *Organisasi perilaku* (Edisi ke-16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-15). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Budaya organisasi dan kepemimpinan* (Edisi ke-4). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumarwinati, S., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Dimensi*, 8(1), 13–27. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i1.1845>