

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi

Lamhot Silitonga¹, Iman Sofian Suriawinata²

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

E-mail: Mr.lamhotsilitonga@gmail.com

Article History:

Received: 15 Juni 2026

Revised: 24 Juni 2026

Accepted: 30 Juni 2026

Keywords:

Gaya
Kepemimpinan, Budaya
Organisasi, Lingkungan Kerja,
Komitmen Organisasi, Kinerja
Karyawan

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Raja Haji Fisabilillah Tanjungpinang, dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Bandara Raja Haji Fisabilillah merupakan salah satu infrastruktur transportasi udara strategis di Kepulauan Riau yang menuntut sumber daya manusia dengan kinerja tinggi dan komitmen kuat terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 59 karyawan, dan data dianalisis menggunakan model PLS-SEM berbantuan SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di antara ketiga variabel tersebut, lingkungan kerja merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan berdasarkan nilai effect size ($f^2 = 0,533$). Komitmen organisasi sebagai variabel moderasi terbukti memperkuat pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan, dengan peran moderasi terkuat ditemukan pada hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan ($f^2 = 0,440$). Model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sangat baik, ditunjukkan oleh nilai R-Square sebesar 0,890. Implikasi dari temuan ini menegaskan perlunya perusahaan memprioritaskan perbaikan lingkungan kerja, pengembangan kepemimpinan situasional, penguatan budaya organisasi, serta peningkatan komitmen karyawan sebagai strategi terpadu dalam meningkatkan kinerja organisasi

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja sumber daya manusianya agar mampu bersaing secara berkelanjutan. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan berpengaruh terhadap

kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

PT Angkasa Pura Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengelolaan bandar udara memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang aman, nyaman, dan berkualitas kepada pengguna jasa transportasi udara. Salah satu unit operasionalnya adalah Kantor Cabang Bandara Raja Haji Fisabilillah (RHF) Tanjungpinang yang berperan sebagai gerbang utama transportasi udara di Provinsi Kepulauan Riau. Meningkatnya mobilitas penumpang dan aktivitas operasional bandar udara menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan mampu memberikan kinerja optimal. Oleh karena itu, pengelolaan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi aspek strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Keempat variabel ini saling berkaitan dan secara kolektif mendukung produktivitas. Penelitian oleh Santosa, et al. (2021) di PT Angkasa Pura II Bandung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, Anwar, et al. (2016) menemukan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Angkasa Pura I. Selanjutnya, Ratnasari, et al. (2021) menegaskan bahwa kombinasi dari gaya kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang positif, serta lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Temuan serupa dikemukakan oleh Muis et al. (2018), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, begitupula budaya organisasi, baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, masih terdapat kesenjangan penelitian. Diantaranya, sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung antarvariabel, sementara penelitian yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderasi masih terbatas. Begitu juga penelitian pada PT Angkasa Pura Indonesia, khususnya Kantor Cabang Bandara Raja Haji Fisabilillah Tanjungpinang, masih relatif sedikit sehingga bukti empiris pada sektor kebandarudaraan perlu diperkaya. Selain memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di industri kebandarudaraan, penelitian ini juga mengidentifikasi variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan menggunakan pendekatan PLS-SEM menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Raja Haji Fisabilillah Tanjungpinang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai mekanisme pembentukan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, serta memberikan kontribusi praktis bagi manajemen PT Angkasa Pura Indonesia dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan kemauan bawahan dalam menghadapi situasi tertentu. Menurut Hersey dan

Blanchard (1982), efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi pengikut melalui empat pendekatan, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan sebagai perilaku yang dipakai oleh individu ketika individu itu berupaya mempengaruhi tindakan pihak lain. Berdasarkan perspektif dengan tujuan untuk menstabilkan pemikiran antara individu-individu yang mempengaruhi keberadaannya (Mattin et al., 2024).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak. Schein (1992) dikutip dalam (Firdiansyah et al., 2022) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dengan mengatasi kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah terbukti cukup valid untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan merasakan tentang masalah-masalah yang terdapat dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Budaya organisasi dianggap sebagai pedoman atau nilai-nilai yang menekan lalu membentuk perilaku karyawan pada perusahaan, hal ini sebaiknya diterapkan dan dilakukan secara penuh kesadaran pada setiap individu yang semata-mata dibuat demi satu tujuan yaitu tercapainya target perusahaan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan produktivitas kerja. Tantowi (2025) menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui loyalitas, identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Menurut Musa et al (2022) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Semakin tinggi komitmen, maka makin tinggi juga hasil kerja karyawan. Komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu (Pranata & Widodo, 2024). Lincoln dalam Jatiningrum et al. (2024) memandang komitmen organisasi adalah ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan standar yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Bowo et al. (2023) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu prestasi dalam bekerja, dimana dapat dilihat bahkan dibandingkan antara hasil pekerjaan yang diperoleh. Menurut Sinambela (2021) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Uraian pemahaman tentang kinerja di atas memberikan pemahaman bahwa memahami pengertian kinerja dapat dilihat beberapa perspektif, ada yang disebut kinerja individu, kinerja organisasi kinerja aktivitas,

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian dilaksanakan pada PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Raja Haji Fisabilillah Tanjungpinang.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap perusahaan yang berjumlah 59 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (total sampling), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang diadaptasi dari literatur terdahulu.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Tahapan analisis meliputi analisis statistik deskriptif, pengujian model pengukuran (outer model) yang terdiri atas uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (inner model) melalui nilai koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2) dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p -value $< 0,05$ atau nilai t -statistic $> 1,96$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji signifikansi hubungan dalam PLS-SEM dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antar variabel laten dalam model dapat dianggap signifikan secara statistik. Proses ini biasanya menggunakan teknik *bootstrapping*, di mana data di-resampling untuk menghitung nilai koefisien jalur (path coefficient) dan kesalahan standarnya. Hasilnya dilaporkan dalam bentuk nilai t -statistic atau p -value. Sebuah hubungan dianggap signifikan jika p -value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang koefisien jalur yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen laten memiliki dukungan statistik yang kuat, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sebuah hipotesis dianggap signifikan apabila P -Value $< 0,05$ dan t -statistic $> 1,96$.

Tabel. 1 Hasil Path Coefficient Bootstrapping direct effect

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
X1 → Y (Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan)	0.327	4.583	0.000	Signifikan
X2 → Y (Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan)	0.165	2.293	0.022	Signifikan
X3 → Y (Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan)	0.327	5.076	0.000	Signifikan
Z → Y (Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan)	0.292	2.694	0.007	Signifikan

Berdasarkan pada tabel 1, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut;

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0.327 dengan T -statistic 4.583 dan P -value 0.000, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil ini sejalan dengan teori

kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan komunikasi yang baik, memberikan motivasi kerja, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan tugas. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

2) Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,165, *T-statistic* sebesar 2,293, dan *P-value* sebesar 0,022. Dengan demikian, hipotesis dapat diterima. Berdasarkan teori budaya organisasi, prinsip-prinsip, aturan, dan keyakinan yang dipegang bersama dalam suatu organisasi berperan sebagai panduan untuk perilaku anggota. Budaya organisasi yang kokoh akan menghasilkan pemahaman yang seragam, memperkuat komitmen, dan mendorong pegawai untuk bertindak sejalan dengan tujuan organisasi.

3) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,327, *T-statistic* sebesar 5,076, dan *P-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima. Secara konsep, tempat kerja meliputi keadaan fisik dan nonfisik yang dapat memengaruhi kenyamanan serta motivasi karyawan. Suasana kerja yang aman, nyaman, dan mendukung akan membantu karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

4) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,292, *T-statistic* sebesar 2,694, dan *P-value* sebesar 0,007. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima. Komitmen organisasi, pekerja yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan menunjukkan kesetiaan, keterikatan secara emosional, dan hasrat untuk terus menjadi bagian dari lembaga tersebut. Komitmen yang kuat mendorong pekerja untuk memberikan sumbangan terbaik dalam meraih tujuan organisasi.

Tabel. 2 Hasil *bootstrapping indirect effect*

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
Z×X1 → Y (Komitmen Organisasi memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan)	0.234	4.435	0.000	Signifikan
Z×X2 → Y (Komitmen Organisasi memoderasi Budaya Organisasi)	0.118	2.039	0.042	Signifikan
Z×X3 → Y (Komitmen Organisasi memoderasi Lingkungan Kerja)	0.218	3.771	0.000	Signifikan

1. Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,118, *T-statistic* sebesar 2,039, dan *P-value* sebesar 0,042. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi

memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih mudah menerima, memahami, dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Akibatnya, budaya organisasi dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,234, *T-statistic* sebesar 4,435, dan *P-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis keenam diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih responsif terhadap arahan, motivasi, dan kebijakan yang diberikan oleh pemimpin. Oleh karena itu, efektivitas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja akan semakin besar ketika tingkat komitmen organisasi karyawan juga tinggi.

3. **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,218, *T-statistic* sebesar 3,771, dan *P-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis ketujuh diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memanfaatkan kondisi lingkungan kerja yang baik untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kondusif dapat semakin meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan yang telah memiliki keterikatan kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, kombinasi antara lingkungan kerja yang baik dan komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih besar.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Raja Haji Fisabilillah Tanjungpinang dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,327, *T-statistic* sebesar 4,583 dan *P-value* sebesar 0,000. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan situasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Thompson & Glasø (2018), yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kematangan bawahan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, partisipasi, maupun pendelegasian sesuai kebutuhan karyawan akan meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja. Pada PT Angkasa Pura Indonesia, penerapan gaya kepemimpinan situasional memungkinkan pimpinan menyesuaikan pendekatan kepada karyawan yang memiliki karakteristik, pengalaman, dan kompetensi yang berbeda. Kondisi tersebut mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Donkor et al., (2021) yang menemukan bahwa gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas dan performa pegawai.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,165, *T-statistic* sebesar 2,293 dan *P-value* sebesar 0,022. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang terdiri dari norma, nilai dominan, aturan, dan iklim organisasi menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Zheng *et al.*, (2010), budaya organisasi yang kuat akan menciptakan identitas organisasi, meningkatkan komitmen karyawan, serta mengarahkan perilaku individu agar selaras dengan tujuan organisasi. Ketika nilai-nilai organisasi dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh karyawan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jatiningrum *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Paais & Pattiruhu, (2020) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,327, *T-statistic* sebesar 5,076 dan *P-value* sebesar 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Temuan ini sesuai dengan teori Sedarmayanti (2017) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan nonfisik yang dapat mempengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil *effect size* ($f^2 = 0,533$), lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa perbaikan fasilitas kerja, kondisi kerja, suasana kerja, dan kerja sama antarpegawai merupakan faktor strategis yang perlu menjadi perhatian manajemen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Pawirosumarto *et al.*, (2017) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui terciptanya kenyamanan dan dukungan fasilitas kerja yang memadai.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,292, *T-statistic* sebesar 2,694 dan *P-value* sebesar 0,007. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung teori Chalil & Santosa, (2024) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri atas komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Ketiga dimensi tersebut mendorong individu untuk tetap bertahan dan memberikan usaha terbaik bagi organisasi. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Donkor (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi

.....

memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan dan menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja

5. Komitmen Organisasi Memoderasi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,234, *T-statistic* sebesar 4,435 dan *P-value* sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin kuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan lebih mudah menerima arahan, motivasi, dan kebijakan yang diberikan oleh pimpinan. Nilai *effect size* sebesar 0,440 menunjukkan bahwa peran moderasi komitmen organisasi berada pada kategori besar. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Donkor et al., (2021) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan..

6. Komitmen Organisasi Memoderasi pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,118, *T-statistic* sebesar 2,039 dan *P-value* sebesar 0,042. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai budaya organisasi sehingga budaya organisasi dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja. Walaupun *effect size* sebesar 0,100 termasuk kategori kecil, hasil ini tetap menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan dalam memperkuat efektivitas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jatiningrum et al., (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi merupakan faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara simultan

7. Komitmen Organisasi Memoderasi pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi secara positif dan signifikan hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,218, *T-statistic* sebesar 3,771 dan *P-value* sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja apabila didukung oleh tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen kuat akan memanfaatkan kondisi kerja yang nyaman dan fasilitas yang tersedia untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Nilai *effect size* sebesar 0,278 menunjukkan bahwa peran moderasi komitmen organisasi berada pada kategori sedang. Dengan demikian, kombinasi lingkungan kerja yang kondusif dan komitmen organisasi yang tinggi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori Iskanto, (2023) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Raja Haji Fisabilillah Tanjungpinang. Di antara ketiga

variabel tersebut, lingkungan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, komitmen organisasi tidak hanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi juga terbukti memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Efek moderasi terkuat ditunjukkan pada hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan, sehingga penguatan komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara langsung, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun komitmen karyawan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Anwar, A., & Prihatini, A. E. (2016). *Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 5(3), 214–225.
- Aziz, R., & Shofawati, A. (2015). *Pengaruh kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islami terhadap motivasi kerja Islami pada UMKM kulit di Magetan*. Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan, 1(6).
- Bowo, A. B. P., & Junaedi Hendro. (2023). *Analisis pengaruh pengembangan SDM, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan: Literatur review*. JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 9(1), 10–18.
- Chalil, N. R., & Santosa, A. (2024). *The Influence of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Career Development on Employee Performance*. Research Horizon, 4(3), 53–66.
- Donkor, F. (2022). *Do Transformational Leaders Affect Employee Performance and Normative Commitment Through General Self-Efficacy? Analysis in Ghanaian Public Sector Organizations*. Public Organization Review, 22(3), 707–723.
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). *The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis*.
- Firdiansyah, F., Nurminingsih, N., & Haryana, A. (2022). *Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Central Mega Kencana*. Jurnal Administrasi dan Manajemen, 12(3), 268–277.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS*.
- Iskamto, D. (2023). *Organizational Commitment And Its*. 1–8.
- Jasmin, M., Ridwan, & Wahdani Asbara, N. (2023). *Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Malatunrung Rezkindo*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 1, 338–348.
- Jatiningrum, C. D., Kuswandi, K., & Rahayu, S. (2024). *Efek budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan*. Jurnal Manajemen, 14(1), 56–71.
- Mattin, F. A., Suryadi, E., & Askolani, A. (2024). *Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Investasi, 10(1), 8–12.
- Melia Santosa, Y., & Syarifuddin. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II Bandung*. E-Proceeding of Management, 8(4), 3474.

-
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). *Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan*. JESYA (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 1(1), 9–25.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 577–588.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). *The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*. International Journal of Law and Management, 59(6), 1337–1358.
- Pranata, H. M., & Widodo, S. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 24(2), 1944.
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjo, G. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai*. Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis (JMOB), 1(4), 593–602.
- Sedarmayanti, M. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Setiawan, A. (2017). *Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan*. Agora, 5(3), 1–7.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tantowi, V. (2025). *Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Gardena Department Store & Supermarket Yogyakarta*. Universitas Kristen Duta Wacana.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). *Situational Leadership Theory: A Test From a Leader-Follower Congruence Approach*. Leadership & Organization Development Journal, 39(5), 574–591.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). *Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management*. Journal of Business Research, 63(7), 763–771.
-