

## **KETERLIBATAN KARYAWAN MEMEDIASI PRAKTIK GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

*Ayu Amalia Putri<sup>1</sup>, Sudarijati<sup>2</sup>, Endang Silaningsih<sup>3</sup>*

*Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia<sup>1</sup>*

*Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia<sup>2</sup>*

*Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia<sup>3</sup>*

*E-mail: [sudarijati@unida.ac.id](mailto:sudarijati@unida.ac.id)*

---

**Abstract:** *Dynamic changes in the business environment require organizations to manage human resources effectively. In line with this, this study aims to analyze the influence of leadership style and work environment on employee performance, with employee engagement as an intervening variable. This study used a quantitative approach with proportionate stratified random sampling technique involving 150 employees in the cosmetics industry in Bogor. Data were obtained through questionnaires with a Likert scale of 1–4, then analyzed using path analysis. The results showed that leadership style and work environment have a direct positive and significant effect on engagement, but do not affect performance. Employee engagement has a direct positive and significant effect on performance and can act as a mediator between leadership style and work environment on performance. The findings show full mediation, with leadership and work environment affecting performance through employee engagement. Companies should prioritize effective leadership and a supportive work environment to boost employee engagement and performance. This study is limited by few variables and a focus on a single industry, so the results cannot be widely generalized.*

**Keywords:** *Leadership Style; Work Environment; Employee Engagement; Employee Performance.*

---

**Abstrak:** Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis menuntut organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik proportionate stratified random sampling yang melibatkan 150 karyawan pada industri kosmetika di Bogor. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1–4, kemudian dianalisis menggunakan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Keterlibatan karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja, dan dapat menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan adanya mediasi penuh, di mana pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan terjadi melalui keterlibatan karyawan. Secara praktis, perusahaan perlu fokus pada kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan keterlibatan serta kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada variabel yang terbatas dan fokus pada satu sektor industri, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Keterlibatan Karyawan; Kinerja Karyawan.*

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis menuntut organisasi dalam hal mengatur manusia sebagai aset yang sangat berharga secara tepat untuk mengikuti persaingan kompetitif di dalam lingkungan bisnis. Langkah awal berada di dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu mengoptimalkan kinerja karyawan, karena hal ini menjadi faktor penentu keberlangsungan suatu bisnis dalam sebuah organisasi maupun perusahaan (Shofia & Fu'ad, 2025). Sebagai faktor

penentu, kinerja perlu dievaluasi secara berkala berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Markha & Fuad, 2026).

Sebelum melakukan penilaian terhadap kinerja, perlu diketahui terlebih dahulu, faktor-faktor yang memengaruhinya, baik itu dari lapisan dalam maupun luar. Salah satu elemen yang ikut memengaruhi performa kinerja yaitu, keterlibatan terhadap pekerjaan yang mencerminkan semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam bekerja (Mayasari dkk, 2022). Karyawan dengan keterlibatan tinggi cenderung berkontribusi maksimal sehingga meningkatkan kinerja (Saks, 2022). Selain itu, gaya kepemimpinan juga berperan strategis dalam meningkatkan kinerja, karena secara teknis gaya kepemimpinan yang optimal akan memudahkan pemimpin itu sendiri dalam mengatur karyawannya, memotivasi hingga membangun ikatan yang erat dan harmonis antar sesama karyawan (Yukl, 2021). Pemimpin yang komunikatif dan suportif mendorong karyawan bekerja lebih optimal dan produktif (Sucipto dkk, 2023). Kondisi lingkungan kerja turut menjadi faktor krusial guna meningkatkan hasil kerja karyawan, jika lingkungan fisik dan non fisiknya mendukung. Hal ini akan berdampak langsung, karyawan akan merasa nyaman, termotivasi yang pada akhirnya akan memberikan kinerja yang paling maksimal (Basri dkk, 2024).

Permasalahan terkait kinerja karyawan di PT. XYZ memperlihatkan bahwa penilaian yang dilakukan oleh tim HR terhadap karyawan, belum mencapai standar yang ditetapkan perusahaan. Berikut tabel capaian kinerja karyawan tahun 2025.

Tabel 1 Data Hasil Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. XYZ Periode 2025

Bulan	Penilaian Kinerja			Rata-rata Penilaian	Standar Minimal Penilaian	Keterangan
	Kehadiran	Menguasai Jobdesk	Kualitas Hasil			
Januari	90	80	89	86,3	95	Tidak Tercapai
April	88	81	85	84,6	95	Tidak Tercapai
Juli	85	80	80	81,6	95	Tidak Tercapai
Oktober	87	80	82	83	95	Tidak Tercapai
Desember	90	85	81	85,3	95	Tidak Tercapai
<b>Rata-rata</b>	<b>88</b>	<b>81,2</b>	<b>83,4</b>	<b>84,1</b>	<b>95</b>	<b>Tidak Tercapai</b>

Sumber: PT. XYZ (2025)

Berdasarkan Tabel 1 rata-rata kinerja karyawan pada Januari, April, Juli, Oktober, dan Desember 2025 belum mencapai standar minimal 95, dengan nilai rata-rata 84,1. Aspek penguasaan *jobdesk* memperoleh nilai terendah, 81,2 karena perubahan cepat dalam tren pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan. Kondisi ini menuntut karyawan menguasai *jobdesk* lebih cepat agar perusahaan tetap kompetitif. Kinerja yang belum memenuhi standar diduga memengaruhi pencapaian target produksi.

Tabel 2 Data Target dan Realisasi Produksi pada PT. XYZ Periode 2025

No	Bulan	Target Produksi (Unit)	Realisasi Produksi (Unit)	Ketercapaian Target (%)	Keterangan
1	Januari	83.200	90.000	108,2	Tercapai
2	Februari	83.200	95.000	114,2	Tercapai
3	Maret	83.200	80.000	96,2	Tidak Tercapai
4	April	83.200	80.000	96,2	Tidak Tercapai
5	Mei	83.200	52.000	62,5	Tidak Tercapai
6	Juni	83.200	65.000	78,1	Tidak Tercapai
7	Juli	83.200	70.000	84,1	Tidak Tercapai
8	Agustus	83.200	65.000	78,1	Tidak Tercapai
9	September	83.200	49.000	58,9	Tidak Tercapai
10	Oktober	83.200	55.000	66,1	Tidak Tercapai
11	November	83.200	20.000	24	Tidak Tercapai

1	Desember	83.200	100.000	120,2	Tercapai
2					
<b>Total</b>		<b>998.400</b>		<b>987</b>	
<b>Rata-rata</b>		<b>83.200</b>		<b>82,3</b>	<b>Tidak Tercapai</b>

*Sumber: PT. XYZ (2025)*

Berdasarkan Tabel 2 PT. XYZ hanya mencapai target produksi pada Januari, Februari, dan Desember 2025. Pencapaian di bulan Desember didorong oleh promo yang meningkatkan permintaan, sedangkan pada bulan Januari dan Februari target tercapai karena peluncuran sabun perawatan diri yang sedang *viral* dikalangan masyarakat, terutama pelanggan setia perawatan kecantikan.

Kesuksesan perusahaan tidak semata diukur dari pendapatan, melainkan juga dari kualitas sumber daya manusianya. Keterlibatan karyawan berperan signifikan dalam upaya peningkatan kinerja, sehingga karyawan perlu berpartisipasi aktif dalam pekerjaan. Hasil dari pra survey yang dilakukan kepada 30 karyawan mengenai keterlibatan karyawan yaitu sebanyak 63% karyawan memiliki keterlibatan rendah, ditandai kurang semangat, rendahnya rasa bangga, dan tidak larut dalam pekerjaan. Selain keterlibatan, gaya kepemimpinan juga penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena kualitas kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Hasil dari pra survey yang dilakukan kepada 30 karyawan mengenai keterlibatan karyawan yaitu sebanyak 57% karyawan menilai gaya kepemimpinan tidak optimal, ditandai kurangnya komunikasi jelas, motivasi, keadilan, dan perhatian terhadap kesejahteraan.

Selain keterlibatan dan gaya kepemimpinan, kondisi kerja fisik dan non fisik turut memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Berikut data fasilitas kerja di PT. XYZ periode 2025.

Tabel 3 Data Fasilitas Kerja di PT. XYZ Tahun 2025

No	Nama Alat	Jumlah Alat (Unit)		Kondisi Ketersediaan (Unit)		Keterangan
		Ideal	Ketersediaan	Baik	Rusak	
1	Laptop	270	235	200	35	Tidak Memenuhi
2	Handphone	85	77	75	2	Tidak Memenuhi
3	Tablet	8	8	8	-	Memenuhi
4	Printer	45	37	34	3	Tidak Memenuhi
5	Kamera	7	5	5	-	Tidak Memenuhi
6	Lighting	9	9	9	-	Memenuhi
7	Backdrop	17	17	17	-	Memenuhi
8	AC	50	43	36	7	Tidak Memenuhi
9	Kursi	317	315	303	12	Tidak Memenuhi
10	Meja	300	300	300	-	Memenuhi
11	Lampu	358	358	278	80	Tidak Memenuhi
12	Mobil	6	6	6	-	Memenuhi

*Sumber: PT. XYZ (2025)*

Berdasarkan Tabel 3 kondisi lingkungan kerja fisik di PT. XYZ tahun 2025 menunjukkan ketidaksesuaian antara fasilitas ideal dan aktual. Beberapa fasilitas utama, seperti laptop, handphone, printer, kursi, lampu, dan AC, jumlahnya tidak memenuhi kebutuhan dan mengalami kerusakan, yang berpotensi menghambat pekerjaan, mengurangi kenyamanan, dan memperpanjang penyelesaian tugas. Dalam mencapai kinerja karyawan yang berkualitas, kondisi lingkungan tempat seseorang bekerja juga sangat penting, baik lingkungan fisik maupun non fisik. Hasil pra-survei terhadap 30 karyawan terkait lingkungan kerja non fisik yaitu sebanyak 60% karyawan menilai adanya ketidaknyamanan, ditandai kurangnya apresiasi, ketidaknyamanan bekerja sama, dan informasi pekerjaan yang tidak jelas, menunjukkan interaksi dan iklim kerja belum optimal.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai *output* yang diraih, setelah melakukan kewajiban yang telah diamanahkan kepada karyawan, kemudian akan dinilai berdasarkan jumlah dan mutu (Lianasari & Ahmadi, 2022). Untuk mengukur kinerja tersebut, digunakan empat indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

### **Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan dapat diartikan sebagai kondisi ketika individu menunjukkan sikap positif, antusiasme, serta tingkat semangat dan dedikasi yang tinggi, sehingga berpartisipasi secara penuh dalam pelaksanaan tugas-tugas di dalam organisasi (Mayasari dkk, 2022). Dapat diukur melalui tiga indikator utama: *Vigor* (semangat), *Dedication* (pengabdian) dan *Absorption* (penghayatan).

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan keahlian pemimpin untuk mengatur, memengaruhi, memotivasi serta mengawasi karyawan, sehingga bersedia melaksanakan pekerjaan secara sadar dan sukarela guna mencapai tujuan tertentu (Khaeruman, 2021), yang dapat diukur melalui indikator komunikasi, motivasi, ketegasan dan perhatian.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja mencakup seluruh fasilitas, perlengkapan, serta kondisi yang terdapat di tempat karyawan melakukan pekerjaannya, yang berpotensi memengaruhi kelancaran dan cara pekerjaan tersebut dilaksanakan (Basri dkk, 2024). Adapun alat ukur lingkungan kerja fisik, yaitu: penerangan, sirkulasi udara, fasilitas kerja, tata letak (*layout*), berbeda dengan indikator alat ukur lingkungan kerja non fisik, yaitu: hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja, komunikasi.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan**

Gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan upaya mengarahkan, membina, serta memengaruhi cara berpikir, perasaan, dan perilaku individu (Rustikarini, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga mencerminkan target utama organisasi (Biringkanae & Tammu, 2024). Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan yang mengedepankan kebaikan, saling menghargai, serta keharmonisan hubungan kerja mampu menumbuhkan keterikatan emosional dan kepercayaan karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan menilai pemimpin mampu mengimplementasikan nilai-nilai organisasi, karyawan akan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang lebih bermakna, sehingga mendorong peningkatan keterlibatan serta mempererat interaksi antara atasan dan bawahan (Thawornlamlert dkk, 2026). Selain hal tersebut, atasan yang menyampaikan motivasi dan instruksi secara jelas juga dapat mengurangi ketidakpastian, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan (Li dkk, 2025). Oleh karena itu, temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan (Rustikarini, 2021; Thawornlamlert dkk, 2026; Li dkk, 2025; Djaluputro & Andrias, 2023; Monika dkk, 2024).

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

#### **Lingkungan Kerja dan Keterlibatan Karyawan**

Lingkungan kerja dapat dimaknai sebagai tempat di mana individu menjalankan aktivitasnya sehari-hari (Jennifer & Asri, 2022). Dalam hal ini, suasana kerja yang mendukung dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas secara optimal sehingga sejalan dengan tujuan kinerja organisasi (Lianasari & Ahmad, 2022). Selain itu, kondisi kerja yang nyaman mampu mendorong keterlibatan psikologis karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Mayasari dkk, 2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat studi sebelumnya yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan (Jennifer & Asri, 2022; Mayasari dkk, 2022; Biringkanae & Tammu, 2024; Liem, 2025; Li dkk, 2025; Yoga & Irmawati, 2024).

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

### **Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan yang kuat dengan upaya mengarahkan, membimbing, serta memengaruhi pola pikir, emosi, dan perilaku individu (Rustikarini, 2021). Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola bawahan, karena perannya dibutuhkan untuk kemajuan organisasi. Ketegasan seorang pemimpin terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan (Situmorang dkk, 2021). Selain itu, gaya kepemimpinan yang penuh semangat juga dapat memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan melalui perancangan pekerjaan yang lebih menarik dan menyenangkan (Bakker dkk, 2025). Oleh sebab itu, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Situmorang dkk, 2021; Bakker dkk, 2025; Fahlepi dkk, 2024; Chrisshyaren & Erdiansyah, 2022; Jennifer & Asri, 2022).

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai tempat atau area di mana individu melakukan aktivitas kerja sehari-hari (Jennifer & Asri, 2022). Dalam hal ini, lingkungan kerja yang mendukung memungkinkan karyawan melaksanakan tugas secara maksimal sehingga selaras dengan tujuan kinerja organisasi (Lianasari & Ahmadi, 2022). Suasana kerja yang kondusif, akan berdampak kepada peningkatan performa kreatif seorang karyawan (Basri dkk, 2022). Selain itu, tempat kerja yang dilengkapi dengan fasilitas yang memadai memberikan manfaat bagi organisasi, baik dalam memahami perilaku karyawan maupun dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemanfaatan teknologi untuk fasilitas kerja juga berperan dalam membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, menyederhanakan proses kerja, serta mendorong munculnya ide-ide baru (Yang dkk, 2025). Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Basri dkk, 2022; Yang dkk, 2025; Mendonca dkk, 2025; Sarip & Mustangin, 2023; Amelia dkk, 2021).

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Keterlibatan karyawan menggambarkan tingkat kedekatan emosional dan psikologis individu terhadap pekerjaan serta organisasi tempatnya bekerja. Konsep ini tidak hanya mencerminkan komitmen, tetapi juga menunjukkan dorongan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik demi keberhasilan organisasi (Nugraha & Elsandra, 2025). Keterlibatan yang tinggi berperan dalam meningkatkan kualitas kinerja pekerjaan, kinerja individu, serta pelaksanaan tugas secara keseluruhan (Biringkanae & Tammu, 2024). Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi umumnya mampu menjaga fokus, merasa terikat dengan pekerjaannya, serta tidak mudah terpengaruh oleh lingkungan sekitar, sehingga kinerjanya menjadi lebih optimal dalam menyelesaikan tugas (Mayasari dkk, 2022). Dengan demikian, temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Nugraha & Elsandra, 2025; Mayasari dkk, 2022; Fitriadi dkk, 2022; Widyawati dkk, 2025; Foci dkk, 2024).

H5 : Keterlibatan karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Variabel Intervening Yang Menghubungkan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan yang kuat dengan upaya mengarahkan, membimbing, serta memengaruhi pola pikir, emosi, dan perilaku individu (Rustikarini, 2021). Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan yang efektif mampu menumbuhkan rasa nyaman dan percaya diri setiap individu, hal ini akan memacu karyawan untuk memberikan yang terbaik, sehingga kinerjanya dapat meningkat (Jennifer & Asri, 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan gaya kepemimpinan yang baik cenderung memiliki keterikatan terhadap organisasi, sehingga turut memacu peningkatan kinerja (Biringkanae & Tammu, 2024). Hal ini mengindikasikan terjadinya mediasi penuh, artinya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sepenuhnya terjadi melalui keterlibatan karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan karyawan (Monika dkk, 2024; Biringkanae & Tammu, 2024; Jennifer & Asri, 2022).

H6 : Gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.

#### **Variabel Intervening Yang Menghubungkan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja dapat digambarkan seperti tempat atau area di mana individu melakukan aktivitas kerja sehari-hari (Jennifer & Asri, 2022). Dalam hal ini, suasana kerja yang kondusif, serta sarana dan prasarana yang memumpuni, mampu meningkatkan kenyamanan, hingga efisiensi karyawan dalam bekerja. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya keterlibatan kerja, yaitu ketika karyawan merasa terikat, peduli, dan berkontribusi aktif terhadap pekerjaannya, maka kinerjanya juga akan mengalami kenaikan (Yoga & Irmawati, 2024). Selain itu, suasana kerja yang nyaman dan didukung oleh tingkat keterlibatan yang optimal, mampu mendorong peningkatan kinerja individu secara drastis (Ambasari dkk, 2025). Hal ini mengindikasikan mediasi penuh, yang berarti pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sepenuhnya terjadi melalui keterlibatan karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan karyawan (Yoga & Irmawati, 2024; Jennifer & Asri, 2022; Ambasari dkk, 2025).

H7 : Lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya research gap pada studi-studi sebelumnya. Sejumlah penelitian (Djaluputro & Andrias, 2023; Rustikarini, 2021; Monika dkk, 2024) hasil analisis parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Terjadi inkonsistensi hasil studi yang dilakukan oleh Prijono & Lukman (2022) yang menyatakan sebaliknya. Pada variabel lingkungan kerja, penelitian (Yanti & Zukrianto, 2024; Mendonca, 2020; Judeh, 2021) menemukan pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan, sementara Nurhaliza & Khalid (2025) menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

Sedangkan hasil penelitian terkait hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja yang diteliti oleh Sudarijati dkk, (2025), Silaningsih dkk, (2025), Gulo dkk, (2025) dan Aldi dkk, (2024) menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan, sementara itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahlepi dkk, (2024), Chrisshyaren & Erdiansyah (2022), Situmorang dkk, (2021) dan Jennifer & Asri (2022) menunjukkan perbedaan. Pada variabel lingkungan kerja, penelitian Lianasari & Ahmad (2022) dan Liem (2025) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, berbeda dengan Basri dkk, (2024), Mendonca dkk, (2025), Sarip & Mustangin (2023) dan Amelia dkk, (2021) menyatakan tidak signifikan. Penelitian mengenai keterlibatan karyawan (Fitriadi dkk, 2022; Widyawati dkk, 2025; Foci dkk, 2024) menemukan pengaruh secara langsung positif dan signifikan keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan, sedangkan Thalia dkk, (2024) dan Prasetyo dkk, (2024) menemukan pengaruh positif tetapi tidak signifikan.

Terkait pengaruh tidak langsung, beberapa penelitian Nugraha & Elсандra (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja melalui keterlibatan karyawan, namun Zaidan dkk, (2025) menemukan hasil sebaliknya. Pada lingkungan kerja, penelitian Jennifer & Asri (2022) serta Hanartyo & Fadia (2025) menunjukkan pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan karyawan, tetapi Mayasari dkk, (2025) tidak menemukan pengaruh tersebut.

Secara umum hanya ada dua penelitian yang telah meneliti variabel tersebut, tetapi belum ada penelitian secara parsial hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui keterlibatan bersifat positif namun tidak signifikan. Celah inilah, kemudian menjadi dasar penelitian. Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menelaah hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening.

#### **METODE PENELITIAN**

Objek yang dikaji dalam penelitian ini mencakup gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan pada PT. XYZ industri kosmetika di Bogor. Penelitian menggunakan desain deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai keadaan variabel secara mandiri, tidak merujuk pada perbandingan maupun menguji hubungan antarvariabel, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji teori melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2023).

Penelitian ini termasuk dalam pendekatan kuantitatif yang berlandaskan paradigma positivisme, yaitu pengetahuan diperoleh melalui observasi empiris serta pengukuran yang objektif dan terukur (Markha & Fuad, 2026). Sumber data penelitian mencakup data primer yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner, serta data sekunder yang bersumber dari kajian literatur.

Penentuan sampel dilakukan terhadap 150 responden dari total 320 karyawan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* untuk memastikan representasi yang proporsional dari karyawan, apabila populasi memiliki anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui kuesioner yang menggunakan skala *Likert* (1–4), selanjutnya, data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menilai hubungan antarvariabel dalam model penelitian

## HASIL PENELITIAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen dalam mengukur objek yang seharusnya diukur, sekaligus digunakan untuk menilai apakah kuesioner tersebut layak dan dapat dinyatakan valid atau tidak (Fauzia & Chaniago, 2022). Suatu instrumen dianggap valid apabila hasil analisis data menunjukkan nilai minimal sebesar 0,3 atau lebih. Sebaliknya, jika nilainya kurang dari 0,3, maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Berdasarkan pengujian yang melibatkan 30 responden terhadap 36 item instrumen, seluruh item dinyatakan valid. Selanjutnya, uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi atau keandalan antar indikator dalam setiap konstruk yang membentuk model penelitian (Mendonca dkk, 2020). Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai hasil pengolahan data mencapai  $\geq 0,6$ . Sebaliknya, jika nilainya  $< 0,6$  maka instrumen tersebut dinyatakan tidak reliabel. Adapun hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Ketetapan	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,912	0,6	Reliabel
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,798	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,933	0,6	Reliabel
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,876	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2026

### Analisis Jalur

#### Persamaan Jalur Sub Struktur Pertama

Persamaan pertama menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan. Adapun hasil uji persamaan pertama dari IBM SPSS 25 yaitu sebagai berikut.

Tabel 5 Jalur Persamaan Pertama

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.422	1.131		6.565	.000
	Gaya Kepemimpinan	.167	.052	.278	3.234	.002
	Lingkungan Kerja	.181	.034	.453	5.274	.000

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, (2026)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan tersebut disajikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Z = \rho_{ZX_1} \cdot X_1 + \rho_{ZX_2} \cdot X_2 + \varepsilon_1$$

$$Z = 0,278X_1 + 0,453X_2 + 0,538$$

### Uji Koefisien Determinasi

Tabel 6 Uji Koefisien Determinasi

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 <sup>a</sup>	.462	.455	1.91655
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan				
b. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan				

Sumber: Data Primer diolah, (2026)

Berdasarkan Tabel 6 Analisis koefisien determinasi persamaan pertama  $R^2$  (R Square) sebesar 0,462 atau 46,2%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan sebesar 46,2% yang berarti memiliki pengaruh cukup signifikan. Sedangkan sisanya sebesar 53,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### Uji Koefisien Korelasi

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja menunjukkan angka korelasi 0,680 yang berarti memiliki hubungan yang kuat terhadap keterlibatan karyawan.

### Persamaan Jalur Sub Struktur Kedua

Persamaan pertama menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil uji persamaan kedua dari IBM SPSS 25 yaitu sebagai berikut.

Tabel 7 Jalur Persamaan Kedua

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.342	1.475		7.009	.000
	Gaya Kepemimpinan	.035	.061	.049	.574	.567
	Lingkungan Kerja	.054	.043	.115	1.265	.208
	Keterlibatan Karyawan	.702	.095	.593	7.416	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, (2026)

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan tersebut disajikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = \rho Y_{X_1} \cdot X_1 + \rho Y_{X_2} \cdot X_2 + \rho YZ \cdot Z + \varepsilon_2$$

$$Y = 0,049X_1 + 0,115X_2 + 0,593Z + 0,501$$

### Uji Koefisien Determinasi

Tabel 8 Uji Koefisien Determinasi

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706 <sup>a</sup>	.499	.488	2.19950
a. Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer diolah, (2026)

Berdasarkan Tabel 8 Analisis koefisien determinasi persamaan pertama  $R^2$  (R Square) sebesar 0,499 atau 49,9%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya

kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 49,9% yang berarti memiliki pengaruh cukup signifikan. Sedangkan sisanya sebesar 50,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### Uji Koefisien Korelasi

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan menunjukkan angka korelasi 0,706 yang berarti memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji-t

#### Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan

Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan, maka secara statistik dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{ZX_1} \leq 0$  Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

$H_a : \rho_{ZX_1} > 0$  Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

Mengacu pada Tabel 5, variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,234 sedangkan  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $(150 - 2 - 1 = 147)$  adalah 1,655. Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih tinggi dibandingkan  $t_{tabel}$  ( $3,234 > 1,655$ ) dan tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Djaluputro & Andrias (2023), Monika dkk, (2024) dan Rustikarini (2021), yang menunjukkan hasil serupa.

#### Pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan

Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan, maka secara statistik dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{ZX_2} \leq 0$  Lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

$H_a : \rho_{ZX_2} > 0$  Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

Mengacu pada Tabel 5, variabel lingkungan kerja menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,274 sedangkan  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $(150 - 2 - 1 = 147)$  adalah 1,655. Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih tinggi dibandingkan  $t_{tabel}$  ( $5,274 > 1,655$ ) dan tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Liem (2025), Li dkk, (2025) dan Yoga & Irmawati (2024), yang menunjukkan hasil serupa.

Dalam penelitian ini, uji t dilakukan sebanyak dua kali, yaitu pada persamaan pertama dan persamaan kedua. Uji t pada persamaan kedua bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil uji t pada persamaan kedua adalah sebagai berikut:

#### Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka secara statistik dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{YX_1} \leq 0$  Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \rho_{YX_1} > 0$  Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Mengacu pada Tabel 7, variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,574 sedangkan  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $(150 - 3 - 1 = 146)$  adalah 1,655. Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih tinggi dibandingkan  $t_{tabel}$  ( $0,574 > 1,655$ ) dan tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,567 lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Fahlepi dkk, (2024), Chrisshyaren & Erdiansyah (2022), Situmorang dkk, (2021) dan Jennifer & Asri (2022), yang menunjukkan hasil serupa.

#### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan**

Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka secara statistik dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{YX_2} \leq 0$  Lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \rho_{YX_2} > 0$  Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Mengacu pada Tabel 7, variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,265 sedangkan  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $(150 - 3 - 1 = 146)$  adalah 1,655. Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih tinggi dibandingkan  $t_{tabel}$  ( $1,265 > 1,655$ ) dan tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,567 lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Basri dkk, (2024), Mendonca dkk, (2025), Sarip & Mustangin (2023) dan Amelia dkk, (2021), yang menunjukkan hasil serupa.

#### **Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan**

Untuk mengetahui apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka secara statistik dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{YZ} \leq 0$  Keterlibatan karyawan tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

$H_a : \rho_{YZ} > 0$  Keterlibatan karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

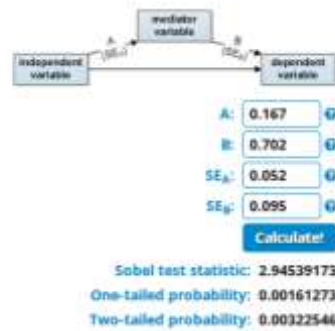
Mengacu pada Tabel 7, variabel keterlibatan karyawan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,416 sedangkan  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $(150 - 3 - 1 = 146)$  adalah 1,655. Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih tinggi dibandingkan  $t_{tabel}$  ( $7,416 > 1,655$ ) dan tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Fitriadi dkk, (2022), Widyawati dkk, (2025) dan Foci dkk, (2024) yang menunjukkan hasil serupa.

#### **Uji Sobel**

Untuk mengidentifikasi adanya efek mediasi atau mengetahui pengaruh tidak langsung.

#### **Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan**

Berikut disajikan hasil perhitungan menggunakan *Sobel Test Calculator* untuk menguji signifikansi pengaruh mediasi:

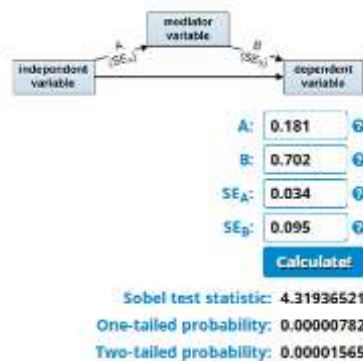


Gambar 1 Hasil Perhitungan Sobel Test untuk Variabel Gaya Kepemimpinan  
 Sumber: *Output Calculator for The Significance of Mediation, 2026*

Berdasarkan hasil perhitungan pada Gambar 1, diperoleh nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 2,94. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan  $Z_{tabel}$  ( $2,94 > 1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Monika et al., (2024) Biringkanae & Tammu (2024) dan Jennifer & Asri (2022) yang menunjukkan hasil serupa.

**Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan**

Berikut disajikan hasil perhitungan menggunakan *Sobel Test Calculator* untuk menguji signifikansi pengaruh mediasi:



Gambar 2 Hasil Perhitungan Sobel Test untuk Variabel Gaya Kepemimpinan  
 Sumber: *Output Calculator for The Significance of Mediation, 2026*

Berdasarkan hasil perhitungan pada Gambar 2, diperoleh nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 4,31. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan  $Z_{tabel}$  ( $4,31 > 1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yoga & Irmawati (2024), Munparidi & Sayuti (2020) dan Ambasari et al., (2025) yang menunjukkan hasil serupa.

**PEMBAHASAN**

**Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif dan Signifikan Terhadap Keterlibatan Karyawan**

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memberikan dampak langsung yang bersifat positif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Artinya, kepemimpinan yang diterapkan melalui komunikasi yang jelas, pemberian dorongan kerja, sikap tegas, serta perhatian terhadap pencapaian mampu memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap

pekerjaannya. Hasil tersebut juga sejalan dengan temuan sejumlah studi sebelumnya, seperti Djaluputro & Andrias (2023), Monika dkk, (2024) dan Rustikarini (2021), yang sama-sama menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan.

#### **Lingkungan Kerja Berpengaruh Langsung Positif dan Signifikan Terhadap Keterlibatan Karyawan**

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini berarti bahwa kondisi kerja yang kondusif seperti, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, sirkulasi udara yang baik, penataan ruang yang rapi, hubungan kerja yang harmonis, serta komunikasi yang efektif, mampu menciptakan rasa nyaman bagi karyawan. Kenyamanan tersebut pada akhirnya mendorong meningkatnya semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Liem (2025), Li dkk, (2025) dan Yoga & Irmawati (2024), yang sama-sama menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan.

#### **Gaya Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Langsung Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak secara langsung ditentukan oleh gaya kepemimpinan, melainkan lebih dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti kemampuan individu, tingkat kedisiplinan, pengalaman kerja, motivasi, pelatihan, kompensasi, sistem manajemen, serta tingkat keterlibatan karyawan (Hasibuan, 2020). Temuan ini juga konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti Chrisshyaren & Erdiansyah (2022), Jennifer & Asri (2022), Situmorang dkk, (2021) dan Fahlepi dkk, (2024), yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

#### **Lingkungan Kerja Tidak Berpengaruh Langsung Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, kondisi lingkungan kerja di perusahaan tidak secara langsung menentukan tingkat kinerja, karena kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti kemampuan, pengalaman, motivasi, pelatihan, kompensasi, sistem manajemen, serta keterlibatan karyawan (Hasibuan, 2020). Temuan ini juga konsisten dengan sejumlah penelitian sebelumnya, di antaranya Basri dkk, (2024), Amelia dkk, (2021) Mendonca dkk, (2025) dan Sarip & Mustangin (2023), yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Keterlibatan Karyawan Berpengaruh Langsung Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, maka semakin besar pula semangat, dedikasi, dan penghayatan mereka terhadap pekerjaan, sehingga mampu mendorong kinerja yang lebih optimal serta komitmen untuk mencapai hasil terbaik. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti Fitriadi dkk, (2022), Widyawati dkk, (2025) dan Foci dkk, (2024), yang sama-sama menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Tidak Langsung dan Positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel perantara. Hal ini menandakan bahwa penerapan kepemimpinan yang efektif, melalui komunikasi yang baik, pemberian motivasi, ketegasan, serta perhatian terhadap karyawan, tidak hanya berdampak secara langsung, tetapi juga mampu meningkatkan kinerja dengan memperkuat keterlibatan emosional dan psikologis karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti Monica dkk, (2024), Biringkanae & Tammu (2024) dan Jennifer & Asri (2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.

## **Lingkungan Kerja Berpengaruh Tidak Langsung dan Positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, tidak hanya berdampak secara langsung, tetapi juga mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Kondisi tersebut menciptakan rasa nyaman, aman, serta hubungan kerja yang harmonis, sehingga mendorong meningkatnya semangat, dedikasi, dan penghayatan karyawan terhadap pekerjaan. Temuan ini juga selaras dengan penelitian sebelumnya, seperti Yoga & Irmawati (2024), Munparidi & Sayuti (2020) dan Ambasari dkk, (2025), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian serta pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat dirumuskan beberapa kesimpulan. Secara parsial, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Namun demikian, kedua variabel tersebut tidak menunjukkan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, itu artinya pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan terjadi sepenuhnya melalui keterlibatan karyawan, sehingga penelitian ini menunjukkan mediasi penuh. Di sisi lain, keterlibatan karyawan secara parsial terbukti berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan juga berperan sebagai variabel mediasi yang mampu menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **SARAN**

Dalam praktiknya, perusahaan sebaiknya menekankan penerapan kepemimpinan yang efektif serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, guna mendorong keterlibatan dan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah variabel yang dipelajari dan cakupan yang hanya pada satu sektor industri, sehingga temuan belum bisa digeneralisasikan secara menyeluruh. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dapat mengembangkan studi ini dengan menambahkan variabel lain yang belum diteliti, serta memperluas cakupan populasi dan jumlah sampel, sehingga hasil yang diperoleh dapat menjadi lebih komprehensif dan optimal.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aldi, M. F., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *MES Management Journal*, 4(2), 677–684. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i2.375>
- Ambarsari, V. R., Khuzaini, & Prijati. (2021). Employee Engagement Memediasi Pengaruh Dukungan Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Entrepreneur, Business and Management*, 17(2), 239–247. <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i2.9247>
- Amelia, D., Agustin, D., & Suhadarliyah. (2021). Lingkungan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Peran Motivasi Sebagai Mediator. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 32(3), 167–186. <https://doi.org/10.36312/jcm.v4i3.3316>
- Basri, M., Arsal, R., & Hasran. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Antam (Persero) Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Nikel (UBPN) Kolaka. *Journal Publicuho*, 7(3), 1352–1362. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.502>
- Biringkanae, A., & Tammu, R. G. (2024). Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendamping PKH Kabupaten Toraja Utara. *Jurnal Ekonomi Pembangunan (EKUILNOMI)*, 6(2), 224–232. <https://doi.org/10.36985/6360yv62>
- Chrisshyaren, & Erdiansyah, R. (2022). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, (pp. 164–175). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i1.22480>
- Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Keterikatan Karyawan

- di PT. DMI: Studi Kasus Kualitatif. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 14(3), 514–529. <https://doi.org/10.33059/jseb.v14i3.8230>
- Fahlepi, R., Syekh, S., & Sudirman, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(2), 1078. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.2037>
- Fauzya, H. A., & Chaniago, H. (2022). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Employee Performance (Studi Kasus pada PT XYZ Bandung). *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(2), 97–110. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.5152>
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11(4), 448–453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>
- Foci, N. A., Amrina, E., & Hasan, A. (2024). The Effect of Employee Engagement on Employee Performance in Private Agencies: The Moderation Influence of Employee's Generational Characteristics. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 13(2), 75–90. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v13i2.7202.75-90>
- Gulo, K. N., Calen, & Perdede, H. D. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik 1 Unit Bukit Lima Kab.Simalungun. *MES Management Journal*, 4(2), 727–737. <https://doi.org/10.56709/mesman.v4i2.716>
- Hanartyo, E. D., & Fadia, P. (2025). Pengaruh Job Crafting Dan Work Environment Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Work Engagement. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 5(1), 589–596. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i01>
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jennifer, & Asri, D. H. (2022). Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, dan Training and Development Terhadap Employee Performance Bank Umum. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (PERFORMA)*, 19(2), 58–72. <https://doi.org/10.29313/performa.v19i2.10221>
- Khaeruman. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus)*. Banten: CV. AA Rizky.
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Liem, J. S. D. (2023). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 19(1), 1–15. <https://doi.org/10.33558/optimal.v19i1.5713>
- Li, J., Ebabu, E. A., Yu, H., Yuan, D. P., Ning, J., & Xuanyi, X. (2025). Leadership, environment, and engagement: Psychological pathways to enhanced personnel performance. *Acta Psychologica*, 261(October), 105963. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105963>