

**JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA TOKO RITEL**

**Monica Komalasari, Timotius FCW Sutrisno, Endi Sarwoko**

Universitas Ciputra Surabaya. Indonesia

**ARTICLE INFO**

**Keywords:** *Leadership Style, Motivation, Work Environment, Employee Performance, Retail Stores*

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Toko Ritel

Corresponding author:

**Monica Komalasari**

mkomalasari@magister.ciputra.ac.id

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of leadership style, motivation, and work environment on employee performance in Marlin Group retail stores. The study was conducted on 97 respondents who were employees from various Marlin Group branches using a quantitative survey method. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) approach to test the validity, reliability, and significance of the relationship between variables. The results showed that only the motivation variable had a significant and positive influence on employee performance. In contrast, leadership style and work environment did not have a significant effect. These findings emphasize the importance of improving the work motivation system, both intrinsically and extrinsically, as a primary strategy in boosting employee productivity and performance. This study also provides practical implications for retail store management in developing more effective human resource policies.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di toko ritel Marlin Group. Penelitian dilakukan terhadap 97 responden yang merupakan karyawan dari berbagai cabang Marlin Group dengan menggunakan metode survei kuantitatif. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji validitas, reliabilitas, dan signifikansi hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya variabel motivasi yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan. Temuan ini menekankan pentingnya peningkatan sistem motivasi kerja, baik dari sisi intrinsik maupun ekstrinsik, sebagai strategi utama dalam mendorong produktivitas dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi manajemen toko ritel dalam mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif.

## PENDAHULUAN

Industri ritel merupakan salah satu sektor ekonomi yang memiliki dinamika tinggi, ditandai dengan persaingan ketat dan perubahan tren konsumen yang cepat (Kumar & Venkatesan, 2021). Dalam konteks toko ritel, kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang menentukan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan (Vigaray & Seguí, 2019). Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam industri ritel adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja (Khairurrahman et al, 2023).

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat membentuk budaya kerja yang positif, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong produktivitas karyawan (Decuypere & Schaufeli, 2021). Namun, dalam praktiknya, tidak semua gaya kepemimpinan memberikan dampak yang sama terhadap kinerja karyawan (Karam & Tasmin, 2020). Selain itu, motivasi kerja juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik dalam bentuk motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri karyawan, seperti kepuasan dalam bekerja dan dorongan untuk berkembang, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari insentif, penghargaan, atau tekanan eksternal. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah lingkungan kerja, yang mencakup kondisi fisik, hubungan sosial di tempat kerja, serta dukungan dari manajemen. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan serta produktivitas karyawan.

Namun, di banyak toko ritel, masih ditemukan berbagai tantangan dalam mengelola sumber daya manusia. Beberapa karyawan menunjukkan performa yang rendah meskipun sudah diberikan arahan oleh pemimpin mereka (Karam & Tasmin, 2020). Ada pula yang kurang termotivasi dalam bekerja meskipun sistem insentif telah diterapkan. Selain itu, lingkungan kerja yang kurang kondusif juga dapat menurunkan semangat dan loyalitas karyawan (Goncalves et al, 2024). Oleh karena itu, penting untuk meneliti lebih lanjut bagaimana gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di toko ritel.

Penelitian terdahulu telah banyak membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Bass (1990) dalam teori kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa pemimpin yang dapat memberikan visi dan inspirasi kepada karyawan cenderung mampu meningkatkan kinerja mereka. Deci & Ryan (1985) melalui Self-Determination Theory menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan penting dalam menentukan performa kerja. Selain itu, Herzberg (1959) dalam Two-Factor Theory menyoroti bahwa lingkungan kerja yang baik, termasuk kondisi

fisik dan hubungan interpersonal, berkontribusi terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji faktor-faktor ini, masih terdapat research gap yang perlu diisi. Sebagian besar studi lebih berfokus pada sektor industri atau perusahaan besar, sementara penelitian yang secara khusus meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dalam konteks toko ritel masih terbatas. Selain itu, masih belum banyak penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel ini secara bersamaan dalam satu model penelitian yang komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi gap tersebut dengan menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada toko ritel. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di sektor ritel, serta memberikan rekomendasi bagi manajemen toko ritel dalam mengembangkan strategi kepemimpinan, sistem motivasi, dan perbaikan lingkungan kerja guna meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Marlin Group, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di sektor ritel.

## KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Bass & Avolio (1994), kepemimpinan dapat dibagi menjadi beberapa gaya, salah satunya adalah kepemimpinan otoriter dan transaksional yang diterapkan dalam Marlin Group. Kepemimpinan otoriter ditandai dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin tanpa melibatkan bawahan, sementara kepemimpinan transaksional lebih menekankan sistem penghargaan dan hukuman dalam mencapai target organisasi (Karam & Tasmin, 2020).

Beberapa penelitian telah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Rizki Amalia Ahyar (2021) menemukan bahwa kepemimpinan otoriter dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam situasi tertentu, terutama ketika lingkungan kerja membutuhkan kepatuhan tinggi dan instruksi yang jelas. Namun, penelitian lain oleh Indrawan (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan otoriter dapat menghambat kreativitas dan inovasi karyawan, yang dalam jangka panjang dapat menurunkan kinerja organisasi.

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional telah banyak dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan dalam industri ritel. Studi oleh Putri & Suryadi (2021) menunjukkan bahwa

kepemimpinan transaksional memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan karena adanya insentif yang jelas dan sistem penghargaan yang efektif. Namun, penelitian oleh Hartono ( 2019 ) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yang berlebihan dapat menciptakan lingkungan kerja yang terlalu bergantung pada insentif, sehingga karyawan kurang memiliki motivasi intrinsik dalam bekerja.

Faktor lain yang dapat mendukung penggunaan kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi adalah salah satu indikator yang mempengaruhi kualitas manusia. Oleh karena itu, motivasi tinggi sangat kuat dipengaruhi oleh keberadaan pemimpin yang mampu untuk memotivasi karyawan. Karyawan tidak hanya secara formal bekerja di kantor tetapi juga dapat merasakan dan nikmati pekerjaannya. Karena itu, dia tidak akan merasa bosan dan akan bekerja lebih rajin. Karyawan akan lebih bahagia dalam bekerja jika didukung oleh berbagai kontra situasi ducive sehingga mereka dapat berkembang keterampilan mereka. Pada dasarnya, motivasi dapat membuat karyawan bekerja keras agar mereka mampu mencapai tujuannya. Dia akan meningkatkan produktivitas karyawan yang memiliki efek pada pencapaian tujuan organisasi.

Seperti yang dinyatakan oleh Mangkunegara ( 2013 ), motivation berasal dari kata motif atau hal – hal yang menyebabkan dorongan atau keadaan yang menyebabkan dorongan atau keadaan yang menyebabkan dorongan. Motivasi juga didefinisikan sebagai energi untuk menghasilkan impuls batin yang dapat menggerakkan orang untuk dapat mencapai tujuan motivasinya. Motivasi kerja terbagi menjadi dua faktor utama, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berkaitan dengan kepuasan dalam bekerja, sedangkan motivasi ekstrinsik melibatkan insentif eksternal seperti gaji dan penghargaan. Beberapa studi telah meneliti dampak motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Rahmawati et al. (2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik lebih berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik, karena karyawan yang memiliki kepuasan kerja lebih cenderung meningkatkan produktivitas mereka. Namun, penelitian lain oleh Santoso et al. (2023) menyatakan bahwa kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik memberikan hasil yang lebih optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor ritel. Selain itu, penelitian oleh Widodo & Hartono (2020) menyoroti bahwa kurangnya motivasi dapat menyebabkan tingkat turnover yang tinggi dalam perusahaan. Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia harus mampu mengelola kedua jenis motivasi ini agar karyawan tetap produktif dan loyal terhadap perusahaan.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja karyawan. Robbins & Judge (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik dan sosial yang mendukung produktivitas karyawan. Penelitian oleh Santoso et al. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik yang nyaman dan hubungan sosial yang positif di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi lain oleh Widodo & Hartono (2020) menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan risiko burnout pada karyawan. Dalam konteks industri ritel, penelitian oleh Putri (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, seperti ruang kerja yang nyaman dan hubungan harmonis antar karyawan, berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dapat menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor ritel.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

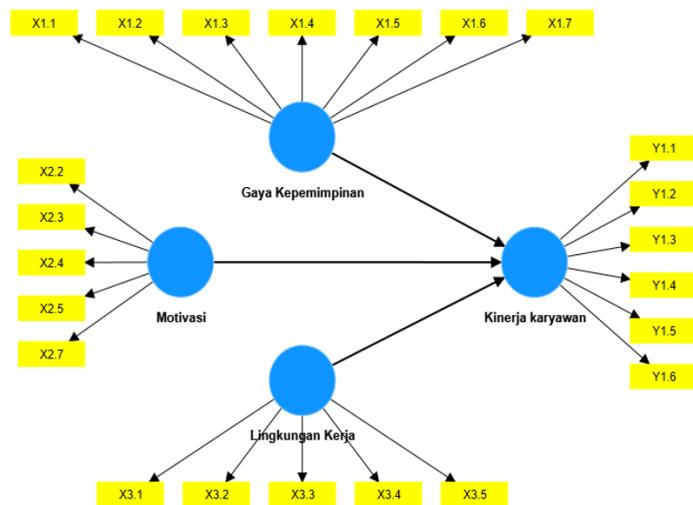
H1: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan di toko ritel.

H2: Motivasi memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan di toko ritel

H3: Lingkungan kerja memiliki efek yang signifikan pada kinerja karyawan di toko ritel.

## **METODOLOGI**

Dalam penelitian ini dikembangkan sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Model ini juga mengilustrasikan indikator-indikator yang merepresentasikan masing-masing variabel yang diteliti.



**Gambar 1. Model Penelitian**

Untuk menguji model yang dihipotesiskan, penelitian ini menggunakan desain kuesioner survei dan pendekatan kuantitatif.

Definisi Operasional dari Gaya Kepemimpinan (X1) menurut Bass & Avolio (1994) adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh atasan dalam mengarahkan, mengawasi, dan mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, yang tercermin dalam pemberian instruksi kerja yang jelas, pemantauan yang ketat, pemberian penghargaan atau sanksi berdasarkan kinerja, pengambilan keputusan yang bersifat top-down, serta penekanan terhadap kepatuhan terhadap aturan.

Bass & Avolio (1994) dalam bukunya *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* mengklasifikasikan kepemimpinan transaksional menjadi beberapa komponen utama yaitu *contingent reward* dan *active management by exception* yang menjadi indikator dari variable gaya kepemimpinan.

Motivasi kerja (X2) adalah dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Herzberg dalam teorinya yang dikenal sebagai *Two-Factor Theory* mengklasifikasikan motivasi kerja ke dalam dua kategori, yaitu faktor motivator (motivator factors) dan faktor kebersihan (hygiene factors). Faktor motivator merupakan unsur intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Sementara itu, faktor kebersihan merupakan unsur ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal, yang meskipun tidak menimbulkan kepuasan secara langsung, namun keberadaannya penting untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Dalam konteks

organisasi ritel seperti Marlin Group, kombinasi antara kedua jenis motivasi ini penting untuk mendorong produktivitas dan loyalitas karyawan.

Variabel Lingkungan kerja (X3) mencerminkan kondisi tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif (misalnya fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang baik) dapat meningkatkan kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik dan sosial yang mendukung karyawan dalam menjalankan tugasnya. Aspek fisik mencakup pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, dan tatanan ruang kerja, sementara aspek sosial melibatkan hubungan antar karyawan, dukungan dari atasan, dan suasana kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, serta berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan (Y) merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kemampuan individu, motivasi, lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan dalam organisasi. Penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain ketepatan waktu penyelesaian tugas, kedisiplinan, kemampuan kerja sama dalam tim, dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan

**Tabel 1. Variabel dan Indikator**

VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER
Gaya Kepemimpinan ( X1 )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian instruksi kerja yang jelas.</li> <li>2. Pemantauan / pengawasan ketat</li> <li>3. Pemberian penghargaan dan sanksi berdasarkan kinerja</li> <li>4. Pengambilan keputusan bersifat top – down</li> <li>5. Penekanan terhadap kepatuhan pada aturan</li> <li>6. <i>Contingent reward</i></li> <li>7. <i>Active management by exception</i></li> </ol>	Bass & Avolio ( 1994 )

Motivasi Kerja ( X2 )	1. Pencapaian ( <i>achievement</i> ) 2. Pengakuan ( <i>recognition</i> ) 3. Tanggung jawab ( <i>responsibility</i> ) 4. Gaji ( <i>salary</i> ) 5. Kondisi kerja ( <i>working conditions</i> ) 6. Hubungan interpersonal	Herzberg Theory	(Two-Factor)
Lingkunga Kerja ( X3 )	1. Fasilitas kerja 2. Pencahayaan dan suhu ruangan 3. Kebersihan dan tatanan ruang 4. Hubungan antar karyawan 5. Dukungan atasan 6. Suasana kerja kondusif	Robbins & Judge (2018)	
Kinerja Karyawan ( Y )	1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas 2. Kedisiplinan 3. Kemampuan kerja sama dalam tim 4. Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	Mangkunegara (2017)	

Populasi dari penelitian ini yaitu seluruh karyawan dari Marlin Group yang tersebar di berbagai kota yaitu Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Malang, Bangil, Pasuruan, Mojokerto, Jember, Banyuwangi, Bojonegoro, Yogyakarta dan Depok. Populasi tersebut mencakup karyawan dari berbagai fungsi dan tingkatan jabatan, baik di bagian operasional maupun manajerial.

Dalam penelitian ini, teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (sensus). Sampel jenuh merupakan teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi tergolong relatif kecil dan masih memungkinkan untuk diteliti secara menyeluruh. Dengan demikian, jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu sebanyak 97 orang karyawan. Menurut Sugiyono (2017), "teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel," biasanya digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh peneliti.

Pengumpulan data oleh peneliti dilakukan dengan mengirimkan kuesioner kepada seluruh karyawan Marlin Group melalui *google form*. Skala Pengukuran yang digunakan dalam

penelitian ini adalah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial, dimana jawaban pada setiap item instrumen mempunyai gradasi (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, (5) sangat setuju.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). PLS dipilih karena memiliki beberapa keunggulan, antara lain tidak memerlukan asumsi distribusi data normal multivariat, dapat digunakan pada ukuran sampel kecil, dan mampu menangani model-model kompleks dengan banyak indikator maupun konstruk. Menurut Hair, et al. (2017), PLS-SEM merupakan pendekatan yang powerful untuk predictive modeling dan digunakan secara luas dalam ilmu sosial dan bisnis karena fleksibilitasnya dalam mengolah data yang tidak berdistribusi normal serta kemampuannya dalam menganalisis model dengan reflektif maupun formatif indikator.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Profil Perusahaan**

MARLIN Group adalah sebuah Perusahaan yang bergerak di bidang retail kacamata (Optik). Berdiri sejak tahun 1987 dengan membuka gerai yang pertama yaitu di jalan Urip Sumoharjo no. 63 Surabaya dan diberi nama OPTIK MARLIN. Saat ini Marlin Group sudah memiliki 26 cabang yang tersebar di berbagai kota yaitu Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Bangil, Pasuruan, Mojokerto, Malang, Bojonegoro, Jember, Banyuwangi, Yogyakarta, dan Depok. Dan memiliki 90 karyawan yang bekerja di dalamnya. Karyawan tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda dan tentunya karakter serta motivasi kerja yang berbeda pula.

### **Analisis faktor konfirmatori**

Nilai nilai yang diukur (teramat) untuk pertanyaan pertanyaan, yang diperoleh dari responden, merupakan variabel-variabel yang diukur dari model, yang digunakan sebagai indikator-indikator dari masing-masing konstruk laten (faktor-faktor). Tabel 1 menguraikan hasil-hasil kriteria menggunakan Partial Least Square dengan melibatkan variabel-variabel Komposit pada indikator, uji Validitas, dan Reliabilitas menggunakan Product moment dan Cronbach alpha. Sedangkan selanjutnya, variabel-variabel laten tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya melalui CFA untuk masing masing variabel laten.

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator pada variabel-variabel tersebut memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,7, dilakukan modifikasi model dengan cara eleminasi indikator yang memiliki nilai 0,7 yaitu: X2.1, X2.6, dan X3.6. sehingga dihasilkan komponen indikator tersebut valid dalam mengukur variabel-variabel laten. Keandalan konstruksi laten di atas diperiksa menurut Hair et al. (2005) dengan menghitung koefisien alpha Cronbach yang lebih tinggi dari 0,7 (Tabel 2). Analisis faktor konfirmatori dengan mengevaluasi validitas konvergen (factor loading  $> 0,5$ , Average variance extracted  $> 0,5$ , Composite reliability  $> 0,7$ ). Hasil pengujian model mendapatkan nilai R-square yang menggambarkan goodness-of-fit suatu model. Nilai expected r-square lebih besar dari nol.

**Tabel 2. Analisis faktor konfirmatori**

Konstruksi Laten	Variabel yang diamati	Pemuatan Faktor
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1. Pemimpin memberikan arahan yang tegas dan langsung	0.700
	X1.2. Pemimpin memantau pelaksanaan tugas secara ketat	0.760
	X1.3. Pemimpin menetapkan target kerja yang jelas	0.771
	X1.4. Pemimpin memberikan hukuman jika karyawan tidak mencapai target	0.813
	X1.5. Pemimpin memberikan penghargaan jika kinerja baik	0.776
	X1.6. Pemimpin membuat keputusan tanpa banyak melibatkan bawahan.	0.821
	X1.7. Pemimpin menegaskan pentingnya kepatuhan pada aturan	0.737
Motivasi (X2)	X2.2. Karyawan termotivasi untuk mendapatkan bonus atau insentif	0.827
	X2.3. Karyawan ingin mencapai posisi atau jabatan yang lebih tinggi.	0.847
	X2.4. Karyawan merasa puas setelah menyelesaikan tugas dengan baik.	0.603
	X2.5. Lingkungan kerja membuat karyawan semangat bekerja.	0.640
	X2.7. Adanya penghargaan dari atasan meningkatkan motivasi.	0.751
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1. Kondisi fisik tempat kerja bersih dan tertata.	0.834
	X3.2. Fasilitas kerja tersedia dan memadai.	0.746
	X3.3. Hubungan antar karyawan harmonis.	0.765
	X3.4. Hubungan antara atasan dan bawahan positif.	0.858
	X3.5. Suasana kerja mendukung konsentrasi dan produktivitas.	0.742
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1. Karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu.	0.783
	Y1.2. Karyawan bekerja sesuai standar yang ditetapkan.	0.704
	Y1.3. Karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi.	0.754
	Y1.4. Karyawan mampu bekerja sama dalam tim.	0.816
	Y1.5. Karyawan menunjukkan inisiatif dan kreativitas.	0.804
	Y1.6. Karyawan mampu mencapai target yang ditentukan.	0.775

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa tidak semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.70, yang berarti masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0.866, disusul oleh Gaya Kepemimpinan (0.885), Lingkungan Kerja

(0.850), dan Motivasi (0.792). Hal ini menunjukkan bahwa item-item dalam setiap konstruk telah tersusun secara konsisten dan dapat diandalkan.

Pada uji validitas konvergen, seluruh konstruk juga menunjukkan hasil yang memadai, dengan nilai AVE (Average Variance Extracted) di atas 0.50. AVE tertinggi terdapat pada variabel Lingkungan Kerja (0.625), disusul oleh Kinerja Karyawan (0.599), Gaya Kepemimpinan (0.592), dan Motivasi (0.548). Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing konstruk mampu merepresentasikan variabel yang diukur secara baik. Hasil uji Composite Reliability juga menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai CR > 0.80, yang mengindikasikan bahwa instrumen penelitian ini sangat reliabel secara keseluruhan. Nilai CR tertinggi terdapat pada Gaya Kepemimpinan (0.892) dan Kinerja Karyawan (0.872), yang memperkuat hasil dari Cronbach's Alpha sebelumnya.

Selanjutnya, nilai R Square ( $R^2$ ) untuk variabel dependen Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.496, yang berarti bahwa 49,6% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik dalam konteks sosial dan manajerial.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, serta model penelitian layak untuk digunakan dalam analisis lanjutan seperti pengujian hipotesis.

**Tabel 3. Keandalan dan Validitas Model**

Laten Construct	Cronbach's alpha	Average variance extract	Composite Reliability	R Square
Gaya Kepemimpinan	0.885	0.592	0.892	
Motivasi	0.792	0.548	0.833	
Lingkungan Kerja	0.850	0.625	0.864	
Kinerja Karyawan	0.866	0.599	0.872	0.496

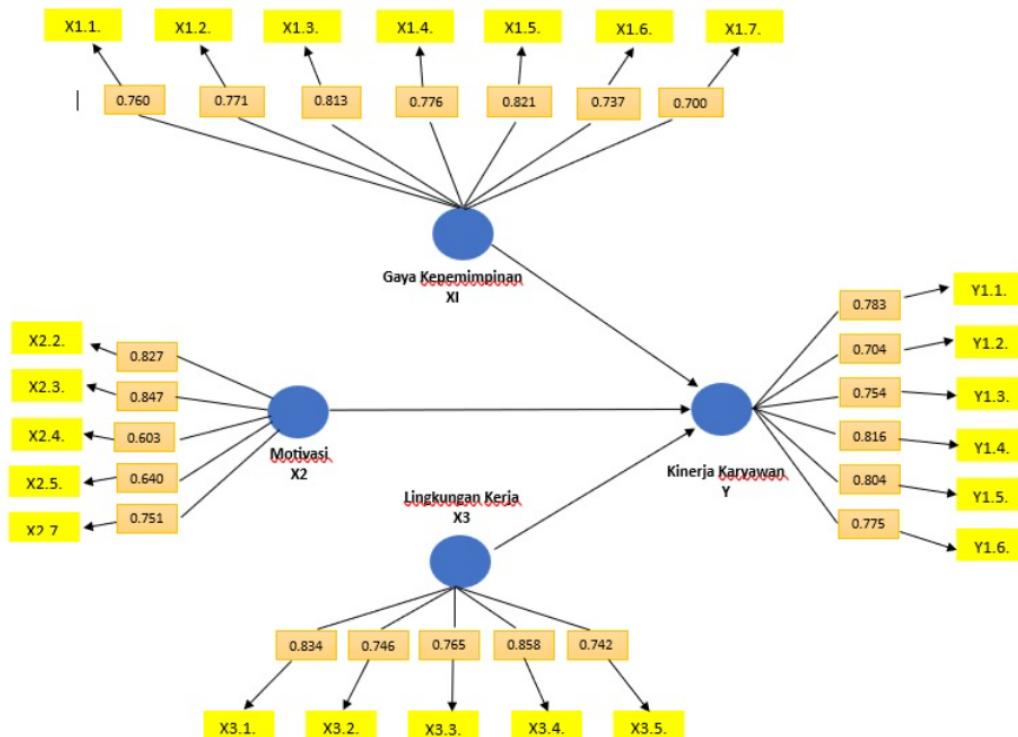
### **Pengujian Hipotesis**

Pada Tabel. 3 interpretasi masing – masing koefisien dengan 97 responden maka : (H1) Gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan terlihat dari jalur koefisien sebesar 0.324 dengan nilai t-statistik sebesar 0.986, (H2) Motivasi

mempunyai pengaruh yang signifikan dan nilai positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai jalur koefisien sebesar 0.000 dengan nilai t-statistik sebesar 4.266, (H3) Lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai jalur koefisiennya sebesar 0.061 dan nilai t-statistik sebesar 1.873.

**Tabel 4. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Keterangan	Jalur	Koefisien	T Statistik	Informasi
RH1	Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan		0.324	0.986	Tidak Mendukung
RH2	Motivasi -> Kinerja Karyawan		0.000	4.266	Mendukung
RH3	Lingkungan kerja -> Kinerja Karyawan		0.061	1.873	Tidak Mendukung



**Gambar 2. Model Kuadrat Terkecil Parsial**

## DISKUSI

Penelitian ini menguji tiga hipotesis utama terkait pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di toko ritel Marlin Group. Hasil analisis menunjukkan bahwa hanya variabel motivasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak

berpengaruh signifikan. Temuan ini memberikan sejumlah implikasi penting, baik secara teoritis maupun praktis, terutama jika dikaitkan dengan konteks manajerial di Marlin Group.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Marlin Group yakni gaya kepemimpinan otoriter dan transaksional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini bertentangan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan, terutama gaya transaksional, memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas dan efektivitas kerja karyawan (Bass & Avolio, 1994; Putri & Suryadi, 2021).

Namun, dalam konteks Marlin Group, tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan ini bisa dijelaskan melalui beberapa kemungkinan. Pertama, karakteristik karyawan Marlin Group yang berasal dari berbagai latar belakang pendidikan dan motivasi kerja yang beragam kemungkinan membuat mereka kurang responsif terhadap pendekatan kepemimpinan yang terlalu struktural dan satu arah. Gaya kepemimpinan otoriter, yang menekankan pada perintah dan kepatuhan, cenderung tidak membuka ruang dialog atau kreativitas, sehingga bisa menimbulkan kejemuhan, apalagi dalam sektor ritel yang membutuhkan fleksibilitas dan pelayanan yang bersifat personal.

Kedua, dalam praktiknya, gaya transaksional yang terlalu dominan dapat membuat karyawan terlalu tergantung pada insentif eksternal, dan bukan karena dorongan intrinsik untuk berkembang atau memberikan pelayanan terbaik. Hal ini juga sejalan dengan temuan Hartono (2019), bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan secara berlebihan justru dapat menciptakan lingkungan kerja yang mekanistik dan tidak mendorong motivasi jangka panjang.

Ketiga, kemungkinan lain adalah bahwa sistem kepemimpinan di Marlin Group meskipun bersifat transaksional dan otoriter, belum dijalankan secara konsisten atau belum selaras dengan kebutuhan aktual karyawan, sehingga implementasinya tidak cukup kuat untuk memengaruhi kinerja mereka secara nyata.

Sebaliknya, motivasi terbukti berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa faktor pendorong internal dan eksternal sangat penting dalam meningkatkan performa kerja di sektor ritel seperti Marlin Group. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, mendapatkan penghargaan, dan memiliki peluang pengembangan karier cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Motivasi kerja di Marlin Group tampaknya menjadi elemen kunci dalam menjaga produktivitas. Hal ini bisa berarti bahwa meskipun kepemimpinan bersifat otoriter atau transaksional, namun sistem penghargaan, insentif, dan pemenuhan kebutuhan psikologis

karyawan mampu mendorong mereka untuk tetap produktif. Temuan ini selaras dengan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) yang menekankan bahwa motivasi intrinsik (kepuasan dalam bekerja) dan ekstrinsik (insentif dan penghargaan) merupakan fondasi utama dalam peningkatan kinerja karyawan.

Variabel lingkungan kerja juga tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini agak mengejutkan mengingat banyak penelitian sebelumnya menekankan pentingnya kondisi kerja fisik dan sosial dalam menciptakan kenyamanan dan produktivitas (Santoso et al., 2023; Robbins & Judge, 2018). Dalam konteks Marlin Group, hasil ini bisa jadi mencerminkan bahwa karyawan sudah terbiasa dengan kondisi lingkungan kerja yang ada, atau bahwa lingkungan kerja mereka berada dalam batas wajar sehingga tidak terlalu memengaruhi produktivitas mereka secara ekstrem.

Kemungkinan lainnya, pengaruh lingkungan kerja menjadi tidak dominan karena motivasi karyawan lebih mendominasi persepsi mereka terhadap pekerjaan, sehingga meskipun kondisi kerja belum ideal, mereka tetap menunjukkan kinerja yang baik karena adanya insentif atau dorongan untuk berprestasi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada toko ritel Marlin Group. Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dianalisis, ditemukan bahwa secara umum persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja di Marlin Group tergolong baik. Mayoritas responden memberikan skor tinggi, yakni pada rentang nilai 4 dan 5 dari skala Likert, yang menunjukkan bahwa mereka merasa puas terhadap kepemimpinan atasan serta kondisi lingkungan kerja yang tersedia.

Namun demikian, hasil analisis statistik menunjukkan bahwa baik gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menjadi temuan yang menarik karena meskipun kedua aspek tersebut telah berjalan dengan baik dalam persepsi karyawan, hal tersebut tidak secara otomatis mendorong kinerja mereka menjadi lebih tinggi. Dengan kata lain, keberadaan gaya kepemimpinan yang tegas dan lingkungan kerja yang mendukung belum tentu mampu menggerakkan karyawan untuk bekerja lebih produktif atau mencapai target yang lebih optimal.

Sebaliknya, variabel motivasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki dorongan kerja yang kuat, baik karena faktor internal seperti keinginan untuk berkembang dan merasa pekerjaannya bermakna, maupun karena faktor eksternal seperti bonus, penghargaan, dan promosi jabatan, cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi. Hal ini mempertegas bahwa motivasi merupakan elemen kunci yang mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih maksimal dalam lingkungan kerja yang ada.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks toko ritel Marlin Group, motivasi menjadi faktor yang paling berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Sementara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tetap penting, namun keberadaannya belum cukup untuk meningkatkan kinerja apabila tidak disertai dengan dorongan motivasi kerja yang kuat dari dalam diri karyawan.

## REKOMENDASI

Namun, dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan. Pertama, meskipun gaya kepemimpinan di Marlin Group telah mendapat persepsi yang baik dari karyawan, pihak manajemen sebaiknya mengevaluasi kembali pendekatan kepemimpinan lainnya yang digunakan agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi menjadi variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem insentif yang tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga non-finansial, seperti pemberian penghargaan, pengakuan terhadap prestasi kerja, serta peluang pengembangan karier. Strategi ini diharapkan dapat mendorong semangat kerja karyawan secara lebih berkelanjutan. Dan juga hal ini bisa menjadi subyek penelitian selanjutnya, bentuk motivasi apakah yang paling mempengaruhi kinerja karyawan di Marlin group

Ketiga, meskipun lingkungan kerja saat ini sudah dianggap cukup baik oleh para karyawan, pihak perusahaan tetap perlu menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun sosial. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kerja sama tim perlu terus diperkuat untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan produktif. Secara umum, keberhasilan peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada satu aspek, melainkan pada kombinasi antara gaya kepemimpinan yang tepat, motivasi yang terjaga, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan memperhatikan ketiga aspek ini

secara terintegrasi, Marlin Group diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawannya secara lebih optimal di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyar, R. A. (2021). Pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap kinerja pegawai dalam industri pariwisata. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2), 45–56.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2021). *Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms*. In International Journal of Environmental Research and Public Health (Vol. 18, Issue 16, p. 8592). MDPI AG.
- De-Juan-Vigaray, M. D., & Seguí, A. I. E. (2019). *Retailing, Consumers, and Territory: Trends of an Incipient Circular Model*. In Social Sciences (Vol. 8, Issue 11, p. 300). MDPI AG.
- Eldon, D., Nugroho, J. E., & Widjaja, M. L. K. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Di Surabaya. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 44–59. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53375>
- Gonçalves, G., Sousa, C., Veras, C., & Santos, J. (2024). *Catalyzing Success: How Enthusiastic Leaders Drive Performance through Group Satisfaction and Positive Emotions*. In Humanistic Management Journal (Vol. 9, Issue 3, pp. 397–415). Springer Science and Business Media LLC.
- Gupta, B. B., Gaurav, A., & Panigrahi, P. K. (2023). *Analysis of retail sector research evolution and trends during COVID-19*. In Technological Forecasting and Social Change (Vol. 194, p. 122671). Elsevier BV.
- Hartono, T. (2019). Dampak gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 55–66.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Indrawan, A. (2020). Gaya kepemimpinan dan kreativitas karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 6(2), 78–90.
- Karam, H., & Tasmin, R. (2020). *The role of leadership in improving the productivity of the organization through employees' performance: A case study of the oil and gas sectors*. In International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES (Vol. 7, Issue 9, pp. 89–96). International Journal of Advanced and Applied Sciences.

- Knežević, B., Naletina, D., & Damić, M. (2016). *The Changing Structure of Retail Industry: Case Studies on Competitive Advantage of Small Companies in Croatia*. In Entrepreneurial Business and Economics Review (Vol. 4, Issue 4, pp. 171–187).
- Kumar, V., & Venkatesan, R. (2021). *Transformation of Metrics and Analytics in Retailing: The Way Forward*. In Journal of Retailing (Vol. 97, Issue 4, pp. 496–506). Elsevier BV.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nelson, A., & Kurnaedi, J. (2024). Pengaruh Training And Development, Servant Leadership, Dan Reward Terhadap Employee Retention Di Mediasi Oleh Employee Engagement Pada Restoran Di Kota Batam. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 30–43. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53094>
- Putri, R., & Suryadi, H. (2021). Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas karyawan di sektor ritel. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 12(1), 101–115.
- Rahmawati, D., Santoso, A., & Nugroho, T. (2022). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di perusahaan dagang. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 66–75.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Santoso, A., Prasetyo, R. A., & Andini, N. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 15(2), 55–70.
- Widodo, M., & Hartono, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 10(2), 88–99.