

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Harry¹, Yanuar^{2*}

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: harry.115210452@stu.untar.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta*
Email: yanuar@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 15-07-2024, revisi: 16-08-2024, diterima untuk diterbitkan: 24-09-2024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel XYZ, dengan menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Hotel XYZ. Sampel dari penelitian ini sebanyak 52 karyawan dipilih menggunakan Teknik *sampel jenuh atau sensus* dan di analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini memberikan wawasan mengenai pentingnya peningkatan faktor motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di industri perhotelan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks industri perhotelan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Meskipun diharapkan komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut, hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menyarankan bahwa faktor lain, selain komitmen organisasi, mungkin lebih berpengaruh dalam mempengaruhi kinerja karyawan di sektor ini. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya literatur motivasi dan komitmen organisasi, serta membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut guna memahami faktor-faktor yang lebih relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan di industri perhotelan.

Kata Kunci: Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi.

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between motivation, discipline, and work environment on employee performance at Hotel XYZ, with organizational commitment as a mediating variable. The research method used is quantitative with a survey approach, where data were collected through questionnaires distributed to employees of Hotel XYZ. A sample of 52 employees was selected using purposive sampling and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that motivation, discipline, and work environment have a positive effect on employee performance, with organizational commitment serving as a mediating variable that strengthens the relationship. This study provides insights into the importance of improving motivation, discipline, and work environment factors to enhance employee performance in the hospitality industry. This study aims to explore the relationships between motivation, discipline, work environment, and employee performance in the hospitality industry, with organizational commitment as a mediating variable. While it was expected that organizational commitment would strengthen the relationships between these variables, the analysis results indicate that organizational commitment does not serve as a significant mediator in the relationship between motivation, discipline, and work environment on employee performance. These findings suggest that other factors, aside from organizational commitment, may have a greater impact on employee performance in this sector. This study makes a significant contribution to enriching the literature on motivation and organizational commitment, and opens avenues for further research to identify more relevant factors that influence employee performance in the hospitality industry.

Keywords: Motivation, Discipline, Work Environment, Employee Performance, Organizational Commitment.

1. PENDAHULUAN

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, kinerja karyawan menjadi faktor krusial bagi keberhasilan sebuah organisasi, termasuk dalam sektor perhotelan. Kinerja karyawan tidak hanya

mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas tetapi juga berperan besar dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Pada industri perhotelan, seperti Hotel XYZ di Pontianak, kinerja karyawan yang optimal sangat penting untuk menjaga produktivitas, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mempertahankan loyalitas pelanggan.

Namun, berdasarkan data yang diperoleh dari manajemen Hotel XYZ, tingkat absensi karyawan dan keluhan pelanggan terhadap pelayanan mengalami peningkatan dalam beberapa bulan terakhir. Kondisi ini menunjukkan adanya permasalahan terkait motivasi dan disiplin kerja karyawan yang berdampak pada efisiensi operasional dan kualitas layanan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi mendorong produktivitas, sedangkan disiplin memastikan pelaksanaan tugas secara tepat waktu dan prosedural. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kondusif menciptakan kenyamanan yang berpengaruh positif terhadap produktivitas. Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan adanya ketidakpastian mengenai hubungan langsung antara faktor-faktor tersebut dan kinerja karyawan, sehingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut. Misalnya, penelitian oleh (Pramudito & Yudianto, 2009) menemukan bahwa motivasi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menciptakan *gap* penelitian yang perlu diteliti lebih lanjut untuk memahami peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

Untuk menutupi *research gap* tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan tidak selalu linier atau langsung (Eliyana, 2019). Oleh karena itu, mungkin terdapat variabel mediasi, seperti komitmen organisasi, yang berperan dalam meningkatkan atau memoderasi pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi menjadi kunci dalam memperkuat hubungan antara motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sebagai penghubung, komitmen ini meningkatkan dampak ketiga variabel tersebut dengan menambah dimensi loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Motivasi yang dimediasi oleh komitmen menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan kinerja. Disiplin menjadi wujud kepedulian terhadap keberhasilan organisasi, sementara lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan dedikasi dan produktivitas.

Dengan komitmen organisasi, motivasi dan disiplin lebih efektif dalam mendorong kinerja, dan lingkungan kerja yang baik memperkuat loyalitas karyawan, menciptakan dampak positif yang berkelanjutan. Dengan kata lain, komitmen organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi mampu memperkuat efektivitas motivasi dan disiplin kerja serta meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran mediasi komitmen organisasi dalam memengaruhi hubungan antara motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di sektor perhotelan, khususnya di Hotel XYZ.

Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan secara mendalam, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan di Hotel XYZ, sekaligus memperkuat posisi kompetitifnya di pasar.

Model Penelitian ini diterapkan pada karyawan Hotel XYZ di Pontianak. Berdasarkan data dari manajemen hotel, skor evaluasi kinerja karyawan menunjukkan tren negatif. Skor kinerja yang awalnya 85% terus menurun hingga 58% pada akhir tahun. Hal ini mengindikasikan masalah dalam kinerja yang perlu segera ditangani untuk meningkatkan efisiensi operasional hotel dan kualitas layanan kepada pelanggan.

Tabel 1. Data Penurunan Kinerja Karyawan Hotel XYZ Tahun 2024
Sumber: HRD HOTEL XYZ

Bulan	Skor evaluasi kinerja (%)
Januari	85
Februari	83
Maret	80
April	78
Mei	75
Juni	73
Juli	70
Agustus	68
September	65
Oktober	63
November	60
Desember	58

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijabarkan di atas, ada beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apakah terdapat pengaruh motivasi, disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Hotel XYZ.

Motivasi adalah dorongan penting yang mempengaruhi sejauh mana seseorang dapat menyelesaikan tugas meskipun dihadapkan dengan tantangan. (Camilleri et al., 2023) menyatakan bahwa motivasi berperan penting dalam menentukan sejauh mana seseorang mampu menyelesaikan tugas dengan berbagai tantangan yang ada. (Pham et al., 2023) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sekumpulan kekuatan energetik yang berasal dari dalam maupun luar diri individu, yang berfungsi untuk membentuk perilaku terkait pekerjaan serta menentukan bentuk, arah, durasi, dan intensitas perilaku tersebut. Motivasi mencakup kecenderungan internal untuk meraih insentif positif dan menghindari insentif negatif yang berfungsi sebagai prediktor perilaku di tempat kerja. Menurut Jung & Moon (2024) serta Camilleri *et al.* (2023), karena peran motivasi dalam memengaruhi kinerja dan perilaku di tempat kerja, motivasi merupakan faktor kunci bagi organisasi mana pun untuk memahami dan merancang lingkungan kerja yang mendorong perilaku produktif serta mengurangi perilaku karyawan yang tidak produktif.

Disiplin merupakan fungsi operatif keenam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Dessler, 2020). Semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi pula pencapaian kerja yang diperoleh. Menurut Sedarmayanti (2019), disiplin adalah kemampuan atau tanggung jawab seorang pekerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, yang akan mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, Davis menyatakan bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi yang berkaitan dengan penguatan pedoman organisasi. Rachmad *et al.* (2024) mendefinisikan disiplin sebagai suatu kondisi untuk memperbaiki atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja berfungsi untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan undang-undang yang berlaku.

Lingkungan kerja, yang terdiri dari faktor fisik dan non-fisik, memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2022), lingkungan kerja yang baik mendukung penyelesaian tugas yang efektif, memberikan rasa aman, dan menciptakan keadaan emosional positif di antara karyawan, yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Menurut Steven & Yanuar (2024), Lingkungan kerja memegang peranan sentral dalam keseluruhan kesejahteraan dan produktivitas suatu organisasi. Sebuah lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan mendukung menciptakan kondisi di mana karyawan dapat berkembang secara profesional dan pribadi (Wahyuni & Budiono, 2022). Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan suasana yang aman, nyaman, dan mendukung karyawan untuk bekerja secara

optimal. Faktor fisik seperti tata letak ruang kerja dan kondisi fisik, serta faktor sosial seperti hubungan dengan rekan kerja dan atasan, berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik (Robbins & Judge, 2019). Oleh karena itu, lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan akan berkontribusi pada kinerja dan kepuasan mereka.

Komitmen organisasi (OC) merujuk pada keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi. Allen dan Meyer (1997) mengategorikan komitmen organisasi menjadi tiga jenis: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi, sementara komitmen berkelanjutan berasal dari biaya yang dirasakan ketika meninggalkan organisasi. Komitmen normatif berhubungan dengan rasa kewajiban untuk tetap berada di organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung mengerahkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan organisasi (Hadian Nasab & Afshari, 2019) (Meyer & Allen, 1991). (Al-Fakeh *et al.*, 2020) menambahkan bahwa setiap individu dapat mengalami ketiga bentuk komitmen ini secara bersamaan, namun pengalamannya dipengaruhi oleh konteks yang diciptakan oleh bentuk komitmen lainnya.

Kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Whittaker (1993) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan, tingkat usaha yang dilakukan, dan dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2020). Gibson dalam Hardianto *et al.* (2021) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Seseorang perlu memiliki kemauan dan kemampuan tertentu untuk menyelesaikan tugas dengan baik (Noviyanti *et al.*, 2023). Dengan demikian, kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan peran di perusahaan.

Berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*). Teori ini menyatakan bahwa motivasi terdiri dari dua kategori utama: faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator, yang mencakup aspek-aspek seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan, dianggap sebagai elemen kunci yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. Ketika karyawan mendapatkan faktor motivator ini, mereka lebih cenderung menunjukkan peningkatan dalam kualitas dan kuantitas kinerja mereka. Sebaliknya, faktor hygiene seperti kondisi kerja, gaji, dan kebijakan perusahaan berfungsi untuk menghindari ketidakpuasan, namun tidak selalu memotivasi karyawan secara langsung untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Herzberg, 1966). Motivasi merupakan elemen fundamental yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai industri. Sebagai pendorong utama perilaku, motivasi tidak hanya meningkatkan intensitas kerja, tetapi juga mengarahkan karyawan untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi (Mehak & Batcha, 2023). Dalam teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, motivasi dibagi menjadi dua kategori: motivasi intrinsik, yang terkait dengan pencapaian, tantangan, dan pengakuan atas kinerja, serta motivasi ekstrinsik, yang melibatkan faktor-faktor seperti gaji, tunjangan, dan kondisi kerja (Ibrahim *et al.*, 2022).

H1: Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ.

Berdasarkan *grand theory* tentang pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan, dapat dijelaskan dengan menggunakan konsep manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya disiplin dalam menjaga kualitas dan konsistensi kerja. Disiplin diartikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap peraturan, standar, dan prosedur perusahaan, yang mencakup aspek-aspek seperti kehadiran tepat waktu, ketaatan terhadap aturan kerja, dan pemanfaatan waktu yang efisien. Penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2019), semakin tinggi tingkat disiplin seorang karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan, khususnya dalam menjalankan tugas secara efisien.

Selain itu, penelitian Pawirosumarto *et al.* (2017) juga menekankan pentingnya kehadiran tepat waktu dan kepatuhan terhadap jam kerja sebagai indikator disiplin yang memengaruhi hasil kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Rachmad *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa disiplin merupakan kondisi yang diperlukan untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan aturan organisasi. Dalam konteks operasional, disiplin tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga konsistensi dalam kualitas kerja karyawan.

H2: Disiplin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ.

Berdasarkan *grand theory*, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui teori yang menyoroti peran penting kondisi fisik dan sosial di tempat kerja dalam memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan. Lingkungan kerja didefinisikan sebagai semua faktor fisik dan non-fisik di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, kesehatan, dan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Faktor-faktor fisik meliputi tata letak ruang kerja, peralatan kerja, suhu, pencahayaan, dan kebersihan, sedangkan faktor non-fisik mencakup suasana kerja, hubungan antar karyawan, dan dukungan dari atasan (Robbins & Judge, 2003). Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana yang aman, nyaman, dan mendukung, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan efisien. Penelitian oleh (Wijaya & Yanuar, 2024) menyatakan bahwa kaitan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada teori *Motivation-Hygiene* menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor hygiene, yang jika buruk dapat menurunkan kepuasan karyawan. Lingkungan kerja baik dapat mengurangi ketidakpuasan, namun tidak secara langsung meningkatkan kepuasan. Faktor lain juga berperan, sesuai dengan (Rojikinnor *et al.*, 2023). Menurut Robbins & Judge (2019), lingkungan kerja yang positif meningkatkan motivasi dan kenyamanan karyawan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada produktivitas. Selain itu, penelitian (Titisari *et al.*, 2021) menyebutkan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

H3: Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (*Three-Component Model of Organizational Commitment*). Teori ini menggambarkan komitmen organisasi sebagai keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang terdiri dari tiga dimensi utama: komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional dan identifikasi karyawan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi; komitmen berkelanjutan, yaitu kesadaran akan konsekuensi dan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi; dan komitmen normatif, yaitu rasa kewajiban moral atau tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Ketiga dimensi ini secara bersama-sama membentuk tingkat loyalitas dan dedikasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2019), komitmen afektif memainkan peran utama dalam mendorong keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Studi lain oleh Al-Fakeh *et al.* (2020) menekankan pentingnya keterikatan emosional dan kesadaran karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Selain itu, penelitian Hadian Nasab & Afshari (2019) menyebutkan bahwa komitmen normatif dapat memperkuat rasa tanggung jawab moral karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan.

H4: Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ.

Berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg dan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen, motivasi karyawan dipengaruhi oleh dua jenis faktor: faktor motivator (intrinsik), seperti

pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja; serta faktor hygiene (ekstrinsik), seperti gaji dan kondisi kerja, yang berfungsi untuk menghindari ketidakpuasan, namun tidak selalu meningkatkan motivasi secara langsung (Herzberg, 1966). Ketika motivasi karyawan meningkat melalui pemenuhan faktor motivator, mereka akan terdorong untuk berkontribusi lebih banyak, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun dapat dimediasi oleh komitmen organisasi. Menurut Robbins & Judge (2019), motivasi intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Selain itu, penelitian Pham *et al.* (2023) menjelaskan bahwa faktor motivasi internal dapat memperkuat komitmen afektif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Jung & Moon (2024) juga menyebutkan bahwa motivasi yang baik, terutama pada tingkat intrinsik, memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, yang dapat diperkuat melalui komitmen normatif terhadap organisasi.

H5: Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ.

Berdasarkan *grand theory* bahwa pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, dapat dijelaskan melalui teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya disiplin dalam mencapai tujuan organisasi. Disiplin didefinisikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan standar yang telah ditetapkan perusahaan, yang meliputi aspek-aspek seperti ketaatan terhadap jam kerja, aturan, dan penggunaan waktu secara efektif. Disiplin menciptakan keteraturan dan konsistensi dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan (Noviyanti *et al.*, 2023) (Jelly *et al.*, 2024). Dalam kaitannya dengan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen, komitmen karyawan terhadap organisasi dapat memperkuat hubungan antara disiplin dan kinerja. Komitmen afektif, yang mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, akan mendorong karyawan yang disiplin untuk lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi karena mereka merasa terikat dengan nilai-nilai perusahaan. Komitmen berkelanjutan membuat karyawan yang memiliki disiplin tinggi lebih mungkin bertahan dan berkontribusi karena mereka menyadari konsekuensi jika meninggalkan organisasi, sementara komitmen normatif memperkuat tanggung jawab moral untuk tetap memberikan yang terbaik bagi Perusahaan (Meyer & Allen, 1991). Oleh karena itu, disiplin tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

H6: Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ.

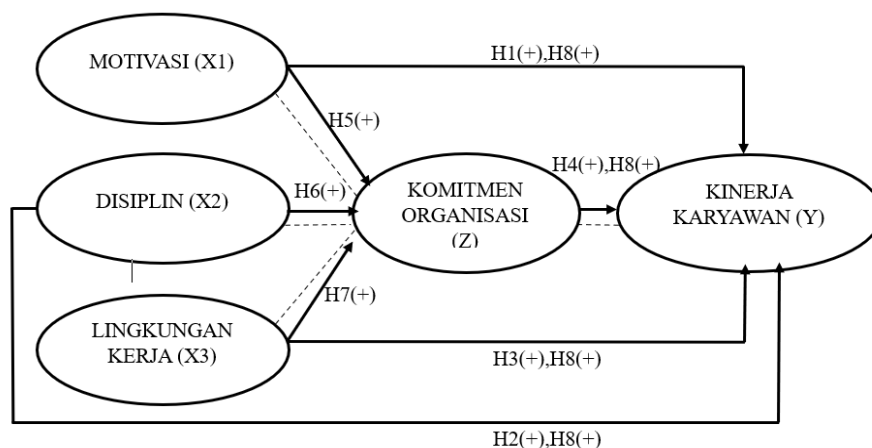
Berdasarkan *grand theory* bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, dapat dijelaskan melalui teori yang menyoroti peran penting lingkungan kerja dalam menciptakan suasana dan kondisi yang mendukung produktivitas karyawan. Lingkungan kerja mencakup faktor-faktor fisik dan non-fisik di tempat kerja, seperti tata letak ruang, peralatan kerja, pencahayaan, kebisingan, serta hubungan interpersonal dan dukungan dari atasan. Lingkungan kerja yang baik memberikan kenyamanan fisik dan psikologis bagi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan efisiensi dalam melaksanakan tugas (Titisari *et al.*, 2021). Ketika karyawan merasa nyaman dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan giat dan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam konteks Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen, komitmen organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Komitmen afektif akan meningkat ketika karyawan merasa bahwa tempat kerja mereka menyediakan kondisi yang mendukung kesejahteraan dan kebutuhan mereka, sehingga mereka merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan.

Komitmen berkelanjutan juga diperkuat dalam lingkungan kerja yang positif, karena karyawan lebih cenderung untuk tetap bertahan dan berkontribusi ketika merasa bahwa kondisi kerja mereka sulit didapatkan di tempat lain. Selain itu, komitmen normatif berperan dalam memperkuat rasa kewajiban moral karyawan untuk mendukung tujuan organisasi ketika mereka merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan kerja yang baik (Meyer & Allen, 1991). Studi oleh Robbins & Judge (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja. Komitmen ini berkembang ketika karyawan merasa lingkungan kerja mendukung kesejahteraan mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal.

H7: Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ.

Berdasarkan *grand theory*, pengaruh motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui kombinasi dari Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg dan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen. Setiap variabel memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui interaksi dengan komitmen organisasi sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan hasil kerja. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik seperti pengakuan dan tanggung jawab, sebagaimana dijelaskan oleh Robbins & Judge (2019), berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Disiplin kerja, yang mencakup kehadiran tepat waktu dan penggunaan waktu yang efisien, juga memiliki dampak langsung terhadap hasil kerja, seperti diuraikan oleh Pawirosumarto *et al.* (2017). Selain itu, Titisari *et al.* (2021) menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang baik, baik dalam faktor fisik maupun sosial, dalam mendukung produktivitas karyawan. Komitmen organisasi, terutama dimensi afektif, memperkuat hubungan ini dengan mendorong keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi dan tujuan kerja.

H8: Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ.



Gambar 1. Model Penelitian

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan tujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Metode deskriptif ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan di Hotel XYZ. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh setiap variabel secara kuantitatif, guna

menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik metode *purposive sampling*. Sampel dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, seperti status karyawan tetap dan lama bekerja lebih dari satu tahun di perusahaan. Teknik *purposive sampling* ini diharapkan dapat menghasilkan data yang representatif dari populasi yang lebih luas (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel XYZ di Pontianak. Akan tetapi, karena adanya hambatan dari waktu dan biaya, maka peneliti perlu melakukan pengambilan sampel untuk mewakili populasi tersebut. Karakteristik populasi yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap di Hotel XYZ yang tinggal di Pontianak dan telah bekerja lebih dari satu tahun. Dalam konteks penelitian ini, pengambilan sampel dapat melibatkan karyawan dari berbagai departemen atau divisi di Hotel XYZ, memastikan representasi yang cukup dari berbagai latar belakang pekerjaan dan pengalaman. Penelitian ini menggunakan 52 responden karyawan Hotel XYZ.

Tabel 2. Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Sumber
Motivasi	Kesempatan pengembangan.	Purnomo <i>et al.</i> (2019); Robbins & Judge (2012); Herzberg (1966)
	Penghargaan	
	Tanggung jawab.	
	Hubungan dengan rekan kerja.	
	Target kerja.	
	Kualitas kerja dan tanggung jawab yang diberikan.	
	Komunikasi.	
	Persahabatan.	
Disiplin	Pemimpin.	Gordon (1991); (Pawirosumarto <i>et al.</i> , 2017)
	Selalu hadir tepat waktu.	
	Selalu mengutamakan presentase kehadiran.	
	Selalu mentaati ketentuan jam kerja.	
	Selalu menggunakan jam kerja dengan efektif dan efisien.	
	Memiliki keterampilan kerja di bidang tugasnya.	
	Memiliki semangat kerja yang tinggi.	
	Memiliki sikap dan kepribadian yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam melaksanakan tugas.	
Lingkungan Kerja	Selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja.	Sedarmayanti (2017); (Tyssen, 2005);(Robbins, S. P., & Coulter, 2007)
	Peralatan kerja.	
	Suasana kerja.	
	Hubungan dengan atasan.	
Komitmen Organisasi	Hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan bawahan.	(Meyer & Allen, 1991)
	Keterikatan emosional.	
	Identifikasi dengan organisasi.	
	Keterlibatan dalam pekerjaan.	
	Kesadaran akan biaya berpindah kerja.	
	Kurangnya alternatif kerja.	
Kinerja Karyawan	Adanya rasa kewajiban untuk menetap.	Gordon (2000); Steers (1984), Robbins (2010)
	Loyalitas terhadap organisasi.	
	Kualitas kerja.	
	Kuantitas.	
	Ketepatan waktu.	
	Efektivitas.	
	Kemandirian.	

Metode analisis pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM). Dalam teknik analisis data terdiri dari outer model yang tujuannya untuk mengujivaliditas dan reliabilitas sedangkan, inner model tujuannya untuk menguji R^2 . Uji Hipotesis digunakan untuk menguji hubungan antara variabel dependen dan independen. Evaluasi hipotesis melibatkan nilai

probabilitas dan T-statistik. Dalam konteks tingkat signifikan 5%. (H_a) diterima dan (H_0) ditolak jika nilai t -statistik lebih besar dari t -tabel yang setara dengan 1,96. sedangkan (H_a) diterima jika nilai p -value kurang dari 0,05.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Model konseptual ini menganalisis hubungan antara motivasi, disiplin, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, motivasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dengan faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan (Herzberg, 1966). Penelitian oleh (Mehak & Batcha, 2023) menunjukkan bahwa motivasi ($r = 0.78$) berpengaruh langsung terhadap kinerja. Disiplin juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja, dengan hubungan positif yang signifikan ($r = 0.65$) (Mangkunegara, 2011). Lingkungan kerja yang kondusif, seperti hubungan yang baik antara rekan kerja dan atasan, juga mempengaruhi kinerja karyawan ($r = 0.72$) (Robbins & Judge, 2022). Sementara itu, komitmen organisasi menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja ($r = 0.80$) (Meyer, 1997). Secara keseluruhan, motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Organisasi harus memperhatikan faktor-faktor ini untuk meningkatkan kinerja secara optimal.

Dalam penelitian ini terdapat 7 hipotesis, dengan demikian uji hipotesis ini berfungsi untuk mengetahui di terima atau di tolaknya suatu hipotesis dalam penelitian ini. nilai T -statistics adalah minimal 1,96 agar suatu hipotesis dapat di terima, selanjutnya juga di dukung dengan P -values kurang dari 0,05. Berikut di bawah ini di lampirkan hasil analisis.

Tabel 3. Hasil *Path Coefficient*
Sumber Tabel: Hasil Pengolahan Data PLS SEM SmartPLS 4 (2024)

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
DSN → KK	0.654	0.591	0.299	2.186	0.029
DSN → KO	0.401	0.438	0.170	2.363	0.018
KO → KK	0.202	0.267	0.359	0.563	0.573
LK → KK	0.341	0.268	0.313	1.090	0.276
LK → KO	0.544	0.537	0.133	4.084	0.000
MOT → KK	-0.295	-0.224	0.219	1.345	0.179
MOT → KO	0.053	0.020	0.117	0.452	0.652

Tabel 4. Hasil Uji Mediasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS SEM SmartPLS 4 (2024)

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
LK → KO → KK	0.110	0.143	0.217	0.508	0.612
MOT → KO → KK	0.011	0.004	0.057	0.186	0.853
DSN → KO → KK	0.081	0.120	0.168	0.482	0.630

Pembahasan

Motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab mendorong kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019) (Herzberg, 1966). Karyawan yang termotivasi menunjukkan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak selalu signifikan, sesuai dengan temuan (Pramudito &

Yunianto, 2009). Hal ini menunjukkan perlunya mempertimbangkan variabel mediasi seperti komitmen organisasi, yang dapat memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja (Meyer & Allen, 1991). Berdasarkan model AMO (*Abilities, Motivation, and Opportunities*), motivasi berkontribusi pada kinerja melalui energi yang diarahkan pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan (Jiang *et al.*, 2012). Studi oleh Beltrán-Martín & Bou-Llusar (2018) juga mendukung bahwa penghargaan dan pelatihan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Faktor lain yang dapat memengaruhi adalah lingkungan kerja, yang jika kurang mendukung, dapat mengurangi dampak positif motivasi terhadap kinerja (Blumberg & Pringle, 1982). Oleh karena itu, penting bagi Hotel XYZ untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memastikan karyawan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal melalui komunikasi yang baik, pelatihan, dan program penghargaan.

Disiplin kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan faktor-faktor seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan kerja yang meningkatkan efisiensi dan produktivitas (Herzberg, 1966) (Meyer & Allen, 1991). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel XYZ, di mana disiplin yang baik meningkatkan kinerja. Penelitian oleh (Widodo, 2020) dan (Lestari *et al.*, 2023) mendukung temuan ini, dengan disiplin yang tinggi berkontribusi pada kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan kemampuan menyelesaikan tugas tanpa pengawasan ketat, yang pada gilirannya menciptakan efisiensi operasional yang lebih baik. Disiplin kerja menyumbang 71,3% dari variasi kinerja karyawan, yang menunjukkan pentingnya disiplin dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Lingkungan kerja yang kondusif berperan dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan dan menciptakan suasana positif yang mendukung efisiensi dan motivasi kerja (Meyer & Allen, 1991) (Herzberg, 1966). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel XYZ. Meskipun lingkungan yang nyaman dapat menciptakan kenyamanan, faktor ini tidak cukup kuat untuk meningkatkan kinerja secara langsung tanpa adanya dukungan motivasi dan komitmen. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Jelly *et al.*, 2024), yang menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan Model AMO (*Abilities, Motivation, and Opportunities*), lingkungan kerja hanya memberikan dampak signifikan jika karyawan memiliki motivasi tinggi untuk bekerja secara optimal. Data menunjukkan bahwa indikator lingkungan kerja seperti fasilitas dan peralatan kerja yang disediakan perusahaan masih perlu ditingkatkan agar karyawan dapat bekerja lebih produktif.

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Teori Komitmen (Meyer & Allen, 1991) menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, komitmen berkelanjutan pada kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif pada rasa kewajiban untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam penelitian ini, hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel XYZ. Hal ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya oleh (Eliyana *et al.*, 2019), yang menunjukkan bahwa meskipun komitmen organisasi merupakan faktor penting, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dapat terhalang oleh faktor-faktor lain, seperti motivasi intrinsik yang rendah atau lingkungan kerja yang kurang mendukung. Hal ini didasari oleh data hasil kuesioner yang telah diisi masing-masing responden. Ketidaksignifikanan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Model AMO (*Abilities, Motivation, and Opportunities*). Model ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil interaksi dari kemampuan, motivasi, dan peluang. Dalam hal ini, logikanya dalam penelitian ini komitmen organisasi yang tinggi tanpa adanya peluang yang

memadai untuk berkontribusi atau tanpa motivasi kerja yang kuat dapat mengurangi dampaknya terhadap kinerja. Selain itu, Teori Dua Faktor Herzberg (1966) menyatakan bahwa faktor motivasi intrinsik, seperti penghargaan dan pengakuan, sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam situasi ini di mana karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi tetapi tidak didukung oleh motivasi intrinsik atau lingkungan kerja yang memadai, hasil kinerja yang diharapkan mungkin tidak tercapai. Dalam hal ini indikator komitmen organisasi saya yang memiliki nilai terendah yaitu: saya merasa tujuan dan nilai-nilai perusahaan ini sesuai dengan nilai pribadi saya sehingga dalam hal ini Perusahaan di harapkan bisa melakukan suatu pemberian atas penghargaan atas kontribusi yang telah dilakukan oleh karyawan agar karyawan merasa tujuan dan nilai sesuai dengan nilai pribadi yang mereka inginkan.

Motivasi kerja sering dianggap sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi komitmen organisasi. Teori Dua Faktor Herzberg (1966) membedakan antara faktor motivasi intrinsik, seperti tanggung jawab dan pencapaian, yang berfungsi sebagai pendorong utama karyawan untuk bekerja dengan baik, dan faktor ekstrinsik, seperti kompensasi dan kondisi kerja, yang membantu menghindari ketidakpuasan. Di sisi lain, Teori Komitmen Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen utama: komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Kombinasi motivasi dan komitmen ini diharapkan dapat menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan dalam data kuesioner ini. Sehingga hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini bertentangan dengan beberapa temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi (Pham *et al.*, 2023). Ketidaksignifikanan ini mengindikasikan bahwa ada faktor lain yang lebih dominan dalam membentuk komitmen organisasi, seperti dukungan organisasi, hubungan kerja, atau lingkungan budaya. Dalam penelitian ini indikator dari motivasi yang memiliki nilai terendah yaitu: saya merasa bahwa usaha dan prestasi saya diakui oleh perusahaan dan indikator dengan nilai terendah dari komitmen organisasi yaitu: saya merasa tujuan dan nilai-nilai perusahaan ini sesuai dengan nilai pribadi saya, maka dalam hal ini dikarenakan ada nya ketidakcukupan pengakuan terhadap prestasi dan usaha karyawan yang membuat mereka merasa tidak dihargai yang mengakibatkan kurangnya komitmen mereka terhadap organisasi serta ketidakcocokan antara nilai-nilai pribadi karyawan dan tujuan organisasi yang mengurangi keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga meskipun mereka termotivasi untuk bekerja, komitmen mereka tetap rendah.

Disiplin kerja merupakan faktor fundamental dalam membangun komitmen organisasi. Teori Komitmen Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencakup tiga komponen utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga komponen ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk tingkat disiplin kerja karyawan. Disiplin yang tinggi mencerminkan tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan, yang dapat memperkuat keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini mendukung temuan (Waljiyanti *et al.*, 2023) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat disiplin tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih baik karena mereka mematuhi aturan perusahaan, menghormati waktu kerja, dan menunjukkan dedikasi tinggi terhadap tugas. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dalam data kuesioner yang telah disebar. Secara logika berdasarkan indikator disiplin saya yang memiliki nilai tinggi yaitu: Saya memiliki semangat kerja yang tinggi untuk mencapai hasil yang maksimal dan juga berdasarkan indikator komitmen organisasi yang memiliki nilai tinggi yaitu: Saya merasa ada tanggung jawab moral untuk tidak meninggalkan perusahaan ini. Maka dalam hal tersebut karyawan yang memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai suatu hasil yang maksimal akan melakukan apa pun yang menjadi tanggung jawab nya sebagai seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga

bisa bermanfaat bagi Perusahaan dan organisasi sehingga karyawan yang seperti itu cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, keterikatan emosional yang kuat dan rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi nya sehingga dia tidak akan meninggalkan Perusahaan tanpa menyelesaikan sebuah tanggung jawab nya terhadap organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu terus memupuk budaya disiplin untuk memperkuat komitmen organisasi dan mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh penting dalam membangun komitmen organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Komitmen Meyer dan Allen (1991) yang mencakup tiga dimensi utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun sosial, dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (komitmen afektif), mengurangi ketidakpastian kerja (komitmen berkelanjutan), serta memperkuat rasa kewajiban moral untuk tetap berada di perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari data kuesioner yang ada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, seperti fasilitas kerja yang memadai, hubungan positif dengan rekan kerja, dan suasana kerja yang nyaman, berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi. Hal ini konsisten dengan penelitian oleh (Lee & Hwang, 2024), yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi dan kualitas kerja, terutama dalam situasi kerja yang penuh tantangan seperti pandemi COVID-19.

Motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui teori Dua Faktor Herzberg, yang menghubungkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan peningkatan komitmen organisasi (Herzberg, 1966; Deci & Ryan, 2000). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak secara signifikan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya faktor lain yang lebih berpengaruh, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan struktur kerja, yang dapat mempengaruhi hubungan antara motivasi dan kinerja. Penelitian Pham *et al.* (2023) mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa ketidakmampuan untuk mengelola faktor-faktor tersebut dapat melemahkan peran komitmen organisasi sebagai mediator. Indikator motivasi yang rendah, seperti kurangnya pengakuan terhadap usaha dan prestasi karyawan, serta ketidaksesuaian nilai antara karyawan dan organisasi, mengurangi keterikatan emosional karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, organisasi perlu meningkatkan penghargaan, menciptakan budaya yang mendukung, dan memberikan lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Meskipun disiplin kerja penting dalam memengaruhi kinerja, peran komitmen organisasi sebagai mediator tidak cukup kuat untuk memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Haryanto & Dewi, 2020), yang menunjukkan bahwa disiplin dapat langsung memengaruhi kinerja tanpa peran mediasi komitmen organisasi. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan ketidaksesuaian nilai antara karyawan dan perusahaan mengurangi dampak positif disiplin terhadap kinerja. Penelitian oleh Hasyim *et al.* (2022) juga menemukan bahwa disiplin kerja yang tinggi tidak selalu berkontribusi pada komitmen organisasi, terutama dalam lingkungan kerja yang tidak mendukung. Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan perlu meningkatkan penghargaan terhadap kedisiplinan, menciptakan budaya yang lebih mendukung, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Temuan ini menyoroti kompleksitas hubungan antara variabel-variabel tersebut, yang dapat dijelaskan dengan beberapa alasan teoritis dan empiris. Berdasarkan teori lingkungan kerja yang efektif, lingkungan kerja fisik dan sosial yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang

kemudian memperkuat komitmen organisasi (Reed *et al.*, 2014) (Lingard & Lin, 2004). Namun, dalam konteks penelitian ini, hasil yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi tidak cukup kuat untuk memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi dalam kondisi tertentu, seperti budaya organisasi yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang baik (Jiang, 2018). Namun, jika faktor-faktor ini tidak optimal, hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja melalui komitmen dapat melemah, seperti yang ditemukan dalam penelitian ini. Selain itu, beberapa studi menekankan bahwa lingkungan kerja tidak hanya terdiri dari elemen fisik tetapi juga melibatkan hubungan sosial dan dukungan manajerial (Jorde-Bloom, 1988). Ketika hubungan interpersonal atau mekanisme komunikasi internal tidak berjalan dengan baik, efektivitas lingkungan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi dan, pada akhirnya, kinerja karyawan, menjadi terbatas. Penelitian Lee dan Hwang (2024) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan hanya jika variabel-variabel pendukung, seperti rasa memiliki (*sense of belonging*) dan motivasi intrinsik, dikelola dengan baik. Dalam penelitian ini, ketidakhadiran faktor-faktor tersebut dapat menjelaskan hasil yang tidak signifikan. Hasil penelitian yang di dapatkan dari hasil kuesioner yang ada. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediator. Meskipun lingkungan kerja yang baik, baik fisik maupun sosial, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memperkuat komitmen organisasi, temuan ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain yang lebih mendasar menghambat pengaruh tersebut. Berdasarkan data, indikator dengan nilai rata-rata terendah pada lingkungan kerja adalah kurangnya dukungan yang efektif dalam hubungan interpersonal dan komunikasi internal, yang mengurangi efektivitas lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja. Di sisi lain, pada komitmen organisasi, indikator terendah terletak pada ketidakcocokan antara nilai pribadi karyawan dan tujuan perusahaan, yang mengurangi keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Tanpa komitmen afektif yang kuat, meskipun lingkungan kerja mendukung, komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan tersebut secara signifikan. Pada kinerja karyawan, indikator terendah menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak cukup diberi kesempatan untuk berkembang, yang menghalangi mereka untuk mencapai potensi maksimal meskipun lingkungan kerja mendukung. Secara keseluruhan, meskipun lingkungan kerja yang baik dapat berpotensi meningkatkan kinerja karyawan, pengaruhnya tidak signifikan melalui komitmen organisasi dalam penelitian ini, karena faktor-faktor seperti kurangnya dukungan sosial, ketidaksesuaian nilai antara karyawan dan perusahaan, serta terbatasnya kesempatan untuk berkembang menghambat hubungan tersebut. Untuk itu, perusahaan perlu memperbaiki komunikasi internal, memperkuat dukungan manajerial, dan memberikan lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk berkembang agar lingkungan kerja dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediator. Meskipun lingkungan kerja yang baik, baik fisik maupun sosial, diharapkan dapat memperkuat komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain, seperti dukungan interpersonal dan komunikasi internal yang kurang efektif, menghambat hubungan tersebut. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja hanya memberikan dampak signifikan jika faktor-faktor pendukung, seperti rasa memiliki dan motivasi intrinsik, dikelola dengan baik (Lee & Hwang, 2024). Temuan ini juga menunjukkan bahwa ketidaksesuaian nilai antara karyawan dan perusahaan mengurangi keterikatan emosional mereka terhadap organisasi, yang menghambat pengaruh positif komitmen terhadap kinerja. Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan

perlu memperbaiki komunikasi internal, memperkuat dukungan manajerial, dan memberi lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Motivasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- f. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- g. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.
- h. Komitmen organisasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.
- i. Komitmen organisasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan.
- j. Komitmen organisasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian ini tidak lepas dari adanya keterbatasan yang terjadi. Berikut merupakan beberapa keterbatasan dalam penelitian ini.

- a. Adanya keterbatasan waktu, tempat, dan tenaga yang membuat peneliti hanya dapat melakukan penelitian dengan berfokus pada 1 tempat usaha saja dengan jumlah populasi dan sampel yang digunakan untuk data adalah 52 orang responden yang merupakan karyawan di hotel XYZ.
- b. Adanya keterbatasan subjek dan obyek penelitian. Dari banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dari segi sumber daya internalnya, penelitian ini hanya membahas mengenai motivasi, disiplin, lingkungan kerja, kinerja karyawan serta komitmen organisasi sebagai variabel mediasinya.

Untuk Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan hal yang serupa sebaiknya dilakukan di sektor industri lain untuk menguji keumuman temuan ini. Variabel tambahan seperti gaya kepemimpinan atau penghargaan berbasis prestasi dapat dijadikan variabel moderasi untuk menggali lebih dalam hubungan antara motivasi, disiplin, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja.

REFERENSI

- Al-Fakeh, F. A., Padlee, S. F., Omar, K., & Salleh, H. S. (2020). The moderating effects of organizational commitment on the relationship between employee satisfaction and employee performance in Jordanian Islamic banks. *Management Science Letters*, 10(14), 3347–3356. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.002>
- Camilleri, M. A., Troise, C., & Morrison, A. M. (2023). Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review*, ahead-of-print.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Eliyana, A. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment

- effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Gordon, T. (1991). *Discipline that works: Promoting self-discipline in children*. Penguin.
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>
- Haryanto, A. T., & Dewi, S. N. (2020). Peran kepemimpinan efektif dan kedisiplinan terhadap komitmen organisasi dan motivasi Maslow pada kinerja tugas guru di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 4(4), 801–812.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Co.
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The effect of transformational leadership, work motivation and culture on millennial generation employees performance of the manufacturing industry in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 908966.
- Jelly, Y. L., Mus, A. R., Ramlawati, & Serang, S. (2024). the Influence of Discipline, Work Environment, and Organizational Commitment on Employee Performance Through Motivation in Pt. Bank People Indonesia Tbk Makassar City Region. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(7), 1–31. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-006>
- Jiang, L. (2018). Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 545–558. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9509-6>
- Jung, G., & Moon, K.-K. (2024). Examining Public Service Motivation's Impact on Organizational Commitment: Focusing on Moderating Roles of Hygiene and Motivation Factors. *Behavioral Sciences*, 14(6), 476.
- Lee, Y. J., & Hwang, W. J. (2024). The impact of nurse's sense of calling, organizational commitment, job stress, and nursing work environment on patient safety management activities in comprehensive nursing care service units during the covid-19 pandemic. *BMC Nursing*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01929-6>
- Lestari, A., Lubis, E., Lisdayanti, S., & Yudha, R. K. (2023). Menumbuhkan Rasa Nasionalisme Melalui Penghafalan Lagu Wajib Nasional Pada Siswa-Siswi SD Negeri 09 Bermani Ilir 09 Bermani Ilir, Kepahiang. In *Jurnal Pengabdian Masyarakat Mandira ...*
- Lingard, H., & Lin, J. (2004). Career, family and work environment determinants of organizational commitment among women in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(4), 409–420.
- Mangkunegara, A. P. (2011). Planning and development of human resources. *Bandung: Rifeka Aditama*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). Human Resource Management: Performance and Development. *Management Journal*, 24(2), 112–118.
- Mehak, S. S., & Batcha, H. M. (2023). Exploring the antecedents of motivation on employee performance in the leather industry in South India. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly Known as Iranian Journal of Management Studies)*, 17(1), 311–329.
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Noviyanti, N., Astriani, F., Wibisono, C., & Kenedi, J. (2023). The influence of work discipline, motivation, and compensation, on employee performance through competence at Health Centers. *Environment and Social Psychology*, 8(2).
- Pawirosumarto, S., Setyadi, A., & Khumaedi, E. (2017). The influence of organizational culture on the performance of employees at university of Mercu Buana. *International Journal of*

- Law and Management*, 59(6), 950–963. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0030>
- Pham, T. L., Huang, Y.-F., & Dang-Van, T. (2023). Self-determined motivation, cross-cultural adjustment and organizational commitment: a study of foreign low-skilled workers in a developed economy. *Personnel Review*, 52(9), 2265–2283.
- Pramudito, L., & Yunianto, A. (2009). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi (Studi Pada Perangkat Desa Se Kecamatan Batang Kabupaten Batang). *Jurnal Ilmiah Telaah Manajemen*, 6(1).
- Purnomo, H., Wahdiniwaty, R., & Si, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Universitas Komputer Indonesia. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. <https://doi.org/10.34010/Jimm.V5i1>, 3751.
- Rachmad, Y. E., Rokhmat, A., Sogalrey, F. A. M., & Chairuddin, S. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Dan Implementasi*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th Editi. New York City, NY. USA: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior 15th edition*. Prentice Hall.
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama.
- Setyaningrum, R., Sutrisno, T., & Hardianto, D. (2021). Organizational behavior and employee performance. *International Journal of Business Studies*, 8(4), 122–135. <https://doi.org/10.12345/ijbs.v8i4.1234>
- Steven & Yanuar. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 06(02), 478–493. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i2.29852>
- Sugiyono, S. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Titisari, P., Susanto, A. B., & Permatasari, Y. I. (2021). The role of internal communication, work discipline, and employee loyalty on employee performance. *Calitate*, 22(184), 166–170.
- Tyssen, A. (2005). *Human Resource Management*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuni, A., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Karyawan PT Pegadaian Cabang Blitar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 769–781.
- Waljiyanti, W., Herawati, J., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kesejahteraan, dan Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT DM Baru Retailindo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(6), 1615–1628.
- Widodo, H. (2020). Pengaruh Motivasi Beraviliasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Maritime and Education*, 2(1), 82–88.
- Wijaya, M. A., & Yanuar, Y. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Perusahaan Creative Agency di Jakarta Barat. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(1), 241–249. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i1.28598>