

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT WASTE CYCLE INDONESIA

Dary Sagi¹, Dhani Ichsanuddin Nur², Hesty Prima Rini³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas

Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur^{1,2,3}

e-mail: darysagi06@gmail.com¹

Diterima: 01/03/2026; Direvisi: 03/08/2026; Diterbitkan: 13/08/2026

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga penurunan capaian target perusahaan dan tingkat kehadiran karyawan dapat menjadi indikasi belum optimalnya kinerja karyawan. Kondisi tersebut menjadi dasar pentingnya mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Waste Cycle Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert 1–5 kepada 125 karyawan bagian produksi yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel serta peran mediasi motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang terbuka, dan penguatan motivasi kerja secara terpadu dapat meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, serta pencapaian kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu mengembangkan strategi kepemimpinan, memperbaiki sistem komunikasi internal, dan meningkatkan motivasi kerja sebagai upaya berkelanjutan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Kinerja Karyawan, Mediasi.*

ABSTRACT

Employee performance is an important factor in achieving organizational goals; therefore, declines in company target achievement and employee attendance may indicate suboptimal employee performance. This condition highlights the importance of examining the factors that influence employee performance, particularly leadership style, communication, and work motivation. This study aims to analyze the effects of leadership style and communication on employee performance, with work motivation as a mediating variable at PT Waste Cycle Indonesia. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires using a 1–5 Likert scale from 125 production employees selected using a census sampling technique. The data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine the relationships among variables and the mediating role of work motivation. The results showed that leadership style and communication had positive and significant effects on employee performance.

Furthermore, work motivation was found to mediate the effects of leadership style and communication on employee performance. These findings indicate that effective leadership, open communication, and strengthened work motivation, when implemented in an integrated manner, can improve employee productivity, responsibility, and performance achievement. Therefore, the company needs to develop effective leadership strategies, improve internal communication systems, and strengthen work motivation as continuous efforts to achieve optimal organizational performance.

Keywords: *Leadership Style, Communication, Motivation, Employee Performance, Mediation.*

PENDAHULUAN

Persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif mendorong setiap organisasi untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh kepemilikan modal, teknologi, maupun aset fisik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara efektif. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat mengoptimalkan potensi karyawan sekaligus mendukung peningkatan kualitas dan daya saing organisasi. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam membangun keunggulan kompetitif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal (Hartati et al., 2024).

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mampu membentuk budaya kerja yang produktif, meningkatkan komitmen organisasi, serta mendorong tercapainya kinerja yang lebih optimal melalui penerapan strategi pengelolaan yang tepat, sebagaimana pentingnya pemilihan strategi yang efektif dalam meningkatkan capaian kinerja pada berbagai konteks organisasi dan pembelajaran (Rizky et al., 2024). Penguatan kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen karyawan menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Yunus & Jusriadi, 2026). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu prioritas utama yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan agar mampu mempertahankan daya saing di tengah perkembangan dunia industri.

PT Waste Cycle Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pengolahan limbah organik menjadi pupuk organik dengan menerapkan konsep ekonomi sirkular dan keberlanjutan lingkungan. Sebagai perusahaan yang mengedepankan prinsip keberlanjutan, keberhasilan operasional sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif, disiplin, dan bertanggung jawab. Berdasarkan hasil evaluasi internal perusahaan, ditemukan adanya penurunan capaian target kinerja selama periode 2024–2025 yang diikuti dengan meningkatnya tingkat ketidakhadiran karyawan dibandingkan periode sebelumnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memerlukan perhatian yang lebih serius agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Penerapan *sustainable human resource management* dipandang sebagai pendekatan yang mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan dan produktivitas (Halawa et al., 2025).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pendahuluan yang dilakukan pada karyawan PT Waste Cycle Indonesia, ditemukan bahwa sebagian karyawan menilai pimpinan cenderung mengambil keputusan secara sepihak dan belum memberikan ruang partisipasi yang memadai dalam proses pengambilan keputusan. Hasil wawancara juga menunjukkan masih terdapat kendala dalam penyampaian informasi, sehingga sebagian karyawan belum

sepenuhnya memahami instruksi kerja yang diberikan oleh pimpinan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi masih menjadi aspek penting yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Arifin (2026) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan keteladanan kepada bawahan dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, berdasarkan temuan lapangan dan dukungan penelitian terdahulu, perusahaan perlu memastikan bahwa praktik kepemimpinan dan komunikasi yang diterapkan mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain kepemimpinan, komunikasi organisasi merupakan faktor yang menentukan keberhasilan koordinasi antarindividu maupun antarbagian dalam suatu perusahaan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi berlangsung secara jelas, terbuka, dan mudah dipahami sehingga mampu meminimalkan terjadinya kesalahan kerja. Hubungan komunikasi yang baik juga berperan dalam membangun kepuasan kerja, kepercayaan, serta keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi. Kajian mengenai komunikasi vertikal menunjukkan bahwa kualitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan memberikan kontribusi penting terhadap terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan kolaboratif (Aisy et al., 2026). Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian mengenai kepemimpinan dan budaya kerja juga menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh efektivitas gaya kepemimpinan yang didukung komunikasi organisasi yang berkualitas (Ramadhan et al., 2026).

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan mempertahankan produktivitas dalam menjalankan tanggung jawabnya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen, kedisiplinan, dan usaha yang lebih besar dalam mencapai target organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi juga berkaitan dengan komitmen dan disiplin kerja yang pada akhirnya dapat mendukung pencapaian kinerja secara lebih optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Ardyan et al. (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian, penguatan motivasi kerja menjadi aspek penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kajian mengenai mediasi motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran strategis dalam menjembatani pengaruh kompetensi, pendidikan, maupun kebijakan organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Trisnasari & Zamrudi, 2026). Temuan tersebut diperkuat oleh kajian mengenai *job crafting* yang menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi mekanisme penting dalam mengoptimalkan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan pencapaian kinerja karyawan (Kusuma & Dwianto, 2026).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara umum memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Meskipun demikian, hasil penelitian yang tersedia masih memperlihatkan variasi temuan sehingga hubungan antarvariabel tersebut belum sepenuhnya konsisten pada berbagai karakteristik organisasi. Perbedaan konteks perusahaan, budaya organisasi, karakteristik karyawan, maupun sistem kerja diduga menjadi faktor yang menyebabkan hasil penelitian sebelumnya belum menunjukkan kesimpulan yang seragam. Hasil telaah pustaka mengenai hubungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan juga menegaskan bahwa



masih diperlukan penelitian empiris pada organisasi dengan karakteristik yang berbeda untuk memperoleh bukti yang lebih komprehensif (Wulandari et al., 2025). Oleh karena itu, penelitian pada PT Waste Cycle Indonesia diharapkan mampu memberikan bukti empiris baru mengenai hubungan gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan yang bergerak pada bidang pengelolaan limbah berkelanjutan.

Nilai kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian model hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada perusahaan yang menerapkan konsep ekonomi sirkular dan keberlanjutan lingkungan. Kajian mengenai pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan masih relatif terbatas dibandingkan penelitian pada sektor industri lainnya. Implementasi *Green Human Resource Management* menjadi pendekatan yang semakin penting karena mampu mendukung terciptanya organisasi yang adaptif, berdaya saing, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang (Telaumbanua, 2026). Selain itu, keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas juga dipengaruhi oleh budaya kerja yang mendukung pengembangan individu dan keseimbangan kehidupan kerja sehingga mampu meningkatkan loyalitas maupun produktivitas karyawan (Aufiyah et al., 2026). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas kajian mengenai perilaku organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia pada industri berbasis keberlanjutan.

Berdasarkan fenomena empiris yang terjadi di PT Waste Cycle Indonesia, dukungan teori, serta hasil penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja karyawan. Penguatan kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja diharapkan mampu menghasilkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif sehingga mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Pentingnya tata kelola organisasi yang efektif juga tercermin dari berbagai aspek pengendalian internal yang mendukung efektivitas proses organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Rivalvo et al., 2026). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian ini meliputi: H1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; H2) komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; H3) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja; dan H4) komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di PT Waste Cycle Indonesia dengan populasi sebanyak 125 karyawan bagian produksi. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (*total sampling*) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, yang didukung oleh wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka untuk memperkuat informasi penelitian. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator pada masing-masing variabel penelitian yang telah diadaptasi dari literatur yang relevan dan disesuaikan dengan konteks penelitian, sedangkan rincian indikator instrumen dapat disajikan

dalam lampiran apabila diperlukan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen, dilanjutkan dengan pengujian model struktural (*inner model*) untuk menganalisis hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistics*, dan *p-values* guna menentukan signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menjawab tujuan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Waste Cycle Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bagian ini diawali dengan pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur setiap konstruk secara akurat sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel. Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loading* dan validitas konvergen menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pengujian ini penting untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas yang dipersyaratkan sehingga layak digunakan pada tahap analisis berikutnya. Dengan demikian, model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan kualitas instrumen untuk melanjutkan analisis model struktural.

Berdasarkan hasil pengujian *cross loading*, seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kinerja memiliki nilai *loading factor* yang lebih tinggi terhadap konstruksya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu membedakan variabel yang diukurnya secara memadai sehingga validitas diskriminan dapat terpenuhi. Meskipun terdapat salah satu indikator yang memiliki selisih nilai *cross loading* relatif kecil dibandingkan konstruk lainnya, indikator tersebut tetap dipertahankan karena memiliki nilai *loading factor* yang sangat tinggi pada konstruk asal dan masih memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam analisis PLS-SEM. Temuan tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai konsistensi yang baik dalam merepresentasikan masing-masing variabel penelitian. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan layak digunakan dalam proses analisis model struktural tanpa perlu dilakukan eliminasi indikator.

Selain validitas diskriminan, penelitian ini juga mengevaluasi validitas konvergen menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan setiap konstruk dalam menjelaskan varians indikator yang membentuknya. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE yang telah memenuhi batas minimum yang dipersyaratkan dalam analisis PLS-SEM. Dengan demikian, setiap variabel penelitian mampu menjelaskan indikator-indikator penyusunnya secara memadai sehingga kualitas model pengukuran dapat dinyatakan baik. Hasil tersebut memperkuat bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat validitas yang memadai dan dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel pada model penelitian. Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural melalui pengujian koefisien determinasi (*R-Square*). Pengujian ini bertujuan

untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen yang diteliti. Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada Tabel 1.

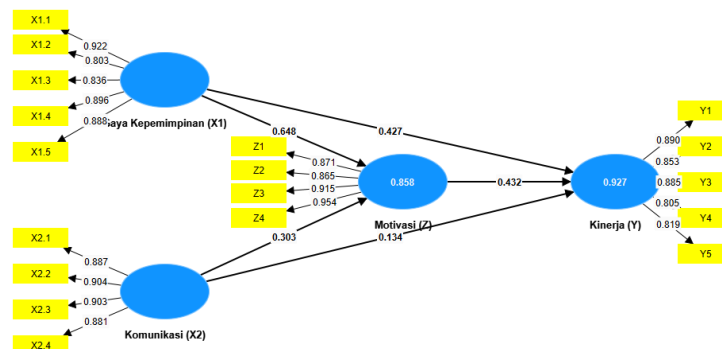
Tabel 1. Nilai R-Square

<u>Variabel</u>	<u>R-Square</u>
Kinerja (Y)	0,927
Motivasi (Z)	0,858

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, model struktural menunjukkan kemampuan penjelasan yang sangat kuat terhadap variabel endogen dalam penelitian ini. Variabel gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi secara bersama-sama mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja karyawan, sedangkan variasi motivasi kerja juga sebagian besar dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan komunikasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang tinggi sehingga hubungan antarvariabel yang dibangun dalam penelitian ini tergolong kuat. Nilai koefisien determinasi yang tinggi juga mengindikasikan bahwa variabel-variabel yang digunakan telah mampu menjelaskan fenomena yang diteliti secara komprehensif. Berdasarkan hasil tersebut, model penelitian dinilai layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hubungan struktural dan pengujian hipotesis yang disajikan pada bagian berikutnya.

Setelah diperoleh hasil evaluasi model pengukuran dan koefisien determinasi, tahap berikutnya adalah menganalisis model struktural untuk mengetahui hubungan antarvariabel dalam penelitian. Analisis ini dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) serta pengujian signifikansi hubungan antarvariabel. Selain memberikan informasi mengenai arah hubungan, model struktural juga menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen yang diteliti. Hasil estimasi model struktural ditampilkan pada Gambar 1, yang memperlihatkan nilai *factor loading*, *path coefficient*, dan *R-Square* dari seluruh konstruk penelitian. Gambar tersebut memberikan gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kinerja karyawan dalam model penelitian.



Gambar 1. Outer Model dengan *Factor Loading*, *Path Coefficient*, dan *R-Square*

Berdasarkan Gambar 1, seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* yang berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan, sehingga mampu merepresentasikan variabel laten secara baik. Selain itu, hubungan struktural yang terbentuk menunjukkan arah pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap

motivasi maupun kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur yang diperoleh juga menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan dan komunikasi yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi motivasi kerja yang terbentuk sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, model struktural yang dihasilkan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dirumuskan pada penelitian ini.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Pengujian ini didasarkan pada nilai koefisien jalur (*original sample*), nilai *t-statistics*, dan *p-values* yang diperoleh melalui proses *bootstrapping*. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 2 sebagai dasar dalam menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian. Penyajian hasil pada tabel memberikan informasi mengenai arah pengaruh, kekuatan hubungan, serta tingkat signifikansi masing-masing jalur yang diuji. Dengan demikian, interpretasi terhadap hasil pengujian hipotesis dapat dilakukan secara lebih sistematis.

Tabel 2. Inner Weight (Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis)

Hubungan Antarvariabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keputusan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja	0,427	3,581	0,000	H1 diterima
Komunikasi → Kinerja	0,134	1,935	0,027	H2 diterima
Gaya Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja	0,280	2,903	0,002	H3 diterima
Komunikasi → Motivasi → Kinerja	0,131	2,270	0,012	H4 diterima

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima karena menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan antara praktik kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan pencapaian kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kualitas kepemimpinan yang didukung komunikasi organisasi yang efektif akan mampu mendorong tumbuhnya motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan tanggung jawab karyawan. Secara keseluruhan, hasil analisis model struktural memberikan bukti empiris bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel serta mendukung seluruh hipotesis yang telah dirumuskan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Waste Cycle Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin baik pula



kemampuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawab dan mencapai target pekerjaan. Pengaruh tersebut dapat dipahami karena pemimpin memiliki peran dalam memberikan arah, menetapkan harapan kerja, memberikan dukungan, serta menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan bekerja secara optimal. Kepemimpinan yang mampu menempatkan karyawan sebagai bagian penting dalam proses kerja dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memberikan instruksi, tetapi juga dengan kemampuan membangun hubungan kerja yang mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Temuan ini sejalan dengan Hartadi (2023) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Dalam konteks PT Waste Cycle Indonesia, pengaruh tersebut menjadi semakin relevan karena karakteristik pekerjaan bagian produksi menuntut koordinasi, kedisiplinan, dan konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin yang menerapkan pendekatan lebih partisipatif dan terbuka dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, memahami permasalahan pekerjaan, dan terlibat dalam proses penyelesaian masalah. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dapat dilakukan melalui prosedur kerja, tetapi juga melalui kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Hal ini sejalan dengan Octaviani dan Muhardi (2022) yang menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, disertai pembentukan etos kerja yang baik, dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut juga diperkuat oleh Herlambang (2023) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui kemampuan pemimpin memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja bawahan. Oleh karena itu, bagi PT Waste Cycle Indonesia, pengembangan kepemimpinan yang lebih terbuka, partisipatif, dan mampu memberikan dukungan secara konsisten merupakan langkah penting dalam menciptakan perilaku kerja yang produktif.

Selain gaya kepemimpinan, komunikasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Makna penting dari temuan ini adalah bahwa kualitas komunikasi menjadi bagian dari mekanisme kerja yang memungkinkan karyawan memahami apa yang harus dikerjakan, bagaimana pekerjaan dilaksanakan, serta hasil yang diharapkan perusahaan. Komunikasi yang jelas dapat mengurangi kesalahan dalam memahami instruksi, memperlancar koordinasi, dan membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengaruh komunikasi terhadap kinerja tidak semata-mata disebabkan oleh frekuensi komunikasi, tetapi terutama oleh kejelasan informasi, keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, dan kemampuan pihak-pihak dalam organisasi memahami pesan yang disampaikan. Hasil ini mendukung penelitian Daviki dan Wijaya (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena menjadi sarana utama dalam membangun koordinasi dan hubungan kerja yang efektif.

Temuan tersebut juga memiliki makna penting bagi kondisi operasional PT Waste Cycle Indonesia. Pekerjaan produksi membutuhkan penyampaian informasi yang tepat dan cepat karena kesalahan dalam menerima instruksi dapat memengaruhi proses kerja dan pencapaian target. Komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan karyawan memungkinkan permasalahan pekerjaan disampaikan lebih cepat sehingga dapat segera ditindaklanjuti. Selain itu, kesempatan untuk memberikan umpan balik dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dan membuat mereka merasa lebih diperhatikan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, perbaikan



komunikasi internal tidak cukup hanya dilakukan dengan meningkatkan penyampaian instruksi, tetapi juga perlu diarahkan pada penciptaan komunikasi dua arah yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara efektif. Temuan ini sejalan dengan Marlius et al. (2023) yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki hubungan penting dengan kinerja pegawai karena mampu menciptakan koordinasi dan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dalam konteks perusahaan, sistem komunikasi yang lebih transparan dan responsif dapat menjadi salah satu strategi untuk mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepemimpinan yang efektif tidak hanya mendorong kinerja secara langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan dorongan internal karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik. Ketika pemimpin memberikan arahan yang jelas, dukungan, penghargaan, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, kondisi tersebut dapat menumbuhkan perasaan dihargai dan meningkatkan kemauan karyawan untuk memberikan usaha yang lebih besar. Motivasi kemudian menjadi mekanisme yang mengubah perlakuan dan dukungan dari pemimpin menjadi perilaku kerja yang lebih produktif. Dengan demikian, keberadaan motivasi sebagai mediator menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya terletak pada kemampuan pemimpin mengarahkan bawahan, tetapi juga pada kemampuannya membangun dorongan psikologis yang membuat karyawan bersedia bekerja secara optimal. Temuan ini sejalan dengan Fitri et al. (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan peningkatan kinerja karyawan.

Dalam konteks PT Waste Cycle Indonesia, temuan tersebut menunjukkan pentingnya pemimpin memahami bahwa setiap bentuk arahan dan keputusan dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Kepemimpinan yang hanya berorientasi pada pemberian perintah berpotensi menghasilkan kepatuhan kerja tanpa membangun dorongan internal yang kuat. Sebaliknya, kepemimpinan yang disertai dukungan, penghargaan, komunikasi yang baik, dan pelibatan karyawan dapat menumbuhkan motivasi yang pada akhirnya memperkuat kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan praktik kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target produksi, tetapi juga memperhatikan bagaimana karyawan memperoleh dukungan dan penghargaan atas kontribusinya. Pendekatan tersebut dapat menciptakan hubungan yang lebih positif antara pemimpin dan karyawan sekaligus memperkuat motivasi kerja.

Motivasi kerja juga terbukti memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memiliki dampak yang lebih luas daripada sekadar memperlancar pertukaran informasi. Ketika karyawan memperoleh informasi yang jelas, dapat menyampaikan pendapat, dan mendapatkan respons terhadap permasalahan yang dihadapi, kondisi tersebut dapat menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Dengan kata lain, komunikasi menjadi faktor eksternal yang dapat membentuk kondisi psikologis karyawan, sedangkan motivasi menjadi mekanisme internal yang kemudian mendorong munculnya perilaku kerja produktif. Hasil ini mendukung penelitian Putri et al. (2024) yang menjelaskan bahwa komunikasi internal dan motivasi kerja memiliki keterkaitan dalam membangun semangat kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi.

Bagi PT Waste Cycle Indonesia, hasil tersebut menunjukkan bahwa perbaikan komunikasi internal perlu dipandang sebagai bagian dari strategi peningkatan motivasi, bukan hanya sebagai upaya memperlancar penyampaian informasi. Komunikasi dua arah yang memberikan ruang bagi karyawan untuk bertanya, menyampaikan kendala, dan memperoleh

umpan balik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Lingkungan tersebut dapat meningkatkan kesediaan karyawan untuk terlibat dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Oleh sebab itu, perusahaan dapat memperkuat mekanisme komunikasi antara pimpinan dan karyawan melalui penyampaian instruksi yang lebih jelas, pemberian umpan balik secara berkala, serta penyediaan ruang komunikasi untuk menyampaikan kendala operasional. Langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi sekaligus mendukung pencapaian kinerja karyawan.

Peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam kedua hubungan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja karyawan pada PT Waste Cycle Indonesia tidak hanya dibentuk oleh faktor manajerial yang bersifat eksternal, tetapi juga oleh kondisi psikologis internal karyawan. Nilai R-Square sebesar 0,858 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi mampu menjelaskan sebagian besar variasi motivasi kerja. Sementara itu, nilai R-Square sebesar 0,927 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat terhadap variasi kinerja karyawan dalam model penelitian. Temuan ini memperkuat interpretasi bahwa motivasi merupakan mekanisme penting yang menghubungkan praktik manajemen dengan perilaku dan hasil kerja karyawan. Achyarnis et al. (2024) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel penghubung yang memperkuat pengaruh faktor organisasi terhadap pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian, peningkatan kinerja melalui kepemimpinan dan komunikasi akan lebih optimal apabila disertai upaya membangun motivasi kerja karyawan.

Temuan tersebut juga sejalan dengan Hermawati et al. (2022) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai ketika didukung oleh kompetensi dan komunikasi organisasi yang efektif. Dalam penelitian ini, motivasi dapat dipahami sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kualitas kepemimpinan dan komunikasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang lebih produktif. Artinya, keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja tidak cukup hanya dengan memperbaiki aspek struktural dan manajerial, tetapi juga perlu memastikan bahwa perubahan tersebut mampu membangun dorongan internal karyawan. Implikasi praktisnya adalah perusahaan perlu mengintegrasikan kebijakan kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi dalam satu strategi pengelolaan sumber daya manusia, bukan menerapkannya sebagai kebijakan yang berdiri sendiri.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja merupakan komponen yang saling berkaitan dalam membentuk kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memberikan arah dan dukungan, komunikasi memastikan informasi dan koordinasi berjalan secara efektif, sedangkan motivasi menjadi dorongan internal yang membuat karyawan mampu menerjemahkan kedua faktor tersebut ke dalam perilaku kerja yang produktif. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja membutuhkan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang terpadu. Hafidzi et al. (2023) menegaskan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan, lingkungan organisasi, dan motivasi kerja merupakan faktor penting dalam membentuk peningkatan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa faktor-faktor manajerial dan psikologis perlu dikelola secara bersamaan untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Implikasi manajerial dari temuan penelitian menjadi penting bagi PT Waste Cycle Indonesia karena karakteristik perusahaan yang bergerak dalam pengolahan limbah organik membutuhkan konsistensi, tanggung jawab, dan koordinasi karyawan dalam menjalankan

aktivitas operasional. Kinerja yang optimal tidak hanya diperlukan untuk mencapai target perusahaan, tetapi juga untuk memastikan proses kerja berjalan secara konsisten dan mendukung keberlanjutan operasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang mendorong keterlibatan, rasa memiliki, dan komitmen karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan gaya kepemimpinan yang partisipatif, pemberian penghargaan terhadap kontribusi karyawan, peningkatan kualitas komunikasi internal, serta program yang dapat mempertahankan motivasi kerja. Boyratan et al. (2025) memperkuat pandangan tersebut dengan menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berbasis budaya organisasi merupakan strategi penting dalam membangun kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Pada akhirnya, penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan faktor manajerial dengan faktor manusia. Gaya kepemimpinan dan komunikasi tidak hanya perlu diarahkan untuk mencapai target jangka pendek, tetapi juga harus mampu membangun motivasi dan hubungan kerja yang mendukung produktivitas jangka panjang. Oleh karena itu, PT Waste Cycle Indonesia perlu mengembangkan kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif, membangun sistem komunikasi internal yang transparan dan dua arah, serta menyediakan strategi peningkatan motivasi yang berkelanjutan. Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep manajemen sumber daya manusia berkelanjutan yang menempatkan karyawan sebagai aset strategis dalam mempertahankan kinerja organisasi. Warsono dan Nugroho (2026) menyatakan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia berkelanjutan memiliki hubungan penting dengan peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memberikan bukti mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti, tetapi juga menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi secara terpadu merupakan strategi yang relevan bagi PT Waste Cycle Indonesia dalam membangun kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada PT Waste Cycle Indonesia tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis pekerjaan, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia melalui aspek kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penting dalam membangun perilaku kerja positif karena mampu menciptakan arah kerja yang jelas, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendorong munculnya rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi organisasi yang terbuka dan berjalan secara dua arah berperan dalam menciptakan kesamaan pemahaman, memperkuat koordinasi, serta mengurangi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki posisi strategis sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik kepemimpinan dan komunikasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, optimalisasi kinerja karyawan pada perusahaan berbasis keberlanjutan memerlukan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi melalui penguatan kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja secara berkelanjutan.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT Waste Cycle Indonesia perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih partisipatif dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan serta memperkuat hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan. Perusahaan juga perlu membangun sistem komunikasi organisasi yang lebih efektif melalui penyediaan saluran komunikasi yang terbuka, transparan,



dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Selain itu, peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pemberian apresiasi, pengembangan kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan komitmen karyawan. Penerapan strategi tersebut diharapkan tidak hanya meningkatkan produktivitas jangka pendek, tetapi juga mendukung terbentuknya kinerja organisasi yang berkelanjutan dalam menghadapi tuntutan industri yang semakin kompetitif.

Penelitian ini memiliki peluang pengembangan lebih lanjut melalui kajian terhadap faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, maupun faktor psikologis lainnya. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas cakupan objek penelitian pada sektor industri yang berbeda atau melibatkan jumlah responden yang lebih besar agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor penentu kinerja karyawan. Selain itu, pendekatan penelitian dengan metode campuran (*mixed method*) dapat dipertimbangkan untuk menggali lebih mendalam mengenai pengalaman, persepsi, dan hambatan karyawan dalam menerapkan sistem kerja organisasi. Dengan pengembangan tersebut, hasil penelitian mengenai hubungan kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kinerja dapat memberikan kontribusi yang lebih luas bagi pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyarnis, A., Imronudin, I., & Ichsan, B. (2024). Peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam meningkatkan pengaruh kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kepuasan kerja pada rumah sakit umum. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(5), 1787–1803. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i05.37783>
- Aisy, A. R., Rahma, Z. A. N., Anam, A. F. F., Azizah, L. N., & Puspitadewi, N. W. S. (2026). Komunikasi vertikal dan kepuasan kerja karyawan generasi Z: Systematic literature review. *Jurnal Psikologi dan Konseling*, 1(3), 92–103. <http://jurnal.pustakabangsaindonesia.com/index.php/jpk/article/view/223>
- Ardyan, D., Suyonno, J., Rosyid, A., Suyono, A. A., & Elisabeth, D. R. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, 4(1), 1-18. <https://jurnal.lptnu-sidoarjo.or.id/index.php/jkis/article/view/89>
- Arifin, S. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan: Systematic literature review. *Jurnal Bisnis Digital*, 1(1), 7–12. <https://publikasi.feliciajurnal.com/index.php/Digiz/article/view/33>
- Aufiyah, I., Negara, M. D., & Sudarsana, K. (2026). Employee retention aligns with training culture and work life balance: Retensi karyawan selaras dengan pelatihan budaya dan work life balance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 21(2), 10–21070. <https://doi.org/10.21070/ijler.v21i2.1559>
- Boyratan, A. U., Herawati, N., Hidayat, A., & Maryoso, S. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif budaya organisasi: Strategi membangun kinerja berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 7(3), 79–84. <https://jurnalintelektiva.sthf.ac.id/index.php/jurnal/article/view/1219>
- Daviki, V. A., & Wijaya, N. S. (2024). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis*, 3(5), 840–849. <https://doi.org/10.22334/paris.v3i5.799>
- Fitri, N. A., Basri, H., Andriyani, I., & Even, N. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada



- karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang). *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 1087–1094.
<https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2.3767>
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (Literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 4(6), 990–1003.
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625>
- Halawa, Y., Waruwu, E., & Halawa, F. (2025). Peran *sustainable human resource management* dalam mewujudkan kinerja organisasi berkelanjutan (Industri manufaktur ramah lingkungan). *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(3), 34–43.
<https://doi.org/10.70404/likuid.v1i03.472>
- Hartati, L., Nurhayati, N., & Hidayat, N. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada lembaga pendidikan. *Journal of Education Research*, 5(2), 1980–1987. <https://jer.or.id/index.php/jer/article/view/1080>
- Hartadi, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 14–19.
<https://doi.org/10.57151/jeko.v2i1.156>
- Herlambang, M. A. T. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Pilar Perkasa Mandiri. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, 5(1), 104–115. <https://doi.org/10.46772/jecma.v5i1.1093>
- Hermawati, A., Purbaningsih, Y., Iwe, L., Junaedi, I. W. R., & Wibowo, T. S. (2022). Motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan berbasis implementasi kompetensi dan komunikasi organisasi. *Jesya*, 5(2), 2199–2209.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.815>
- Kusuma, N. P., & Dwianto, A. S. (2026). *Job crafting* dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur sistematis mediasi keterikatan kerja, motivasi kerja, dan makna kerja. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(1), 271–286. <https://doi.org/10.61104/alz.v4i1.3088>
- Marlius, D., Susanti, F., Fernos, J., & Harmen, A. A. (2023). Kinerja pegawai dilihat dari komunikasi organisasi dan lingkungan kerja. *Creative Research Management Journal*, 6(2), 112–125. <https://doi.org/10.32663/4gzg9t11>
- Octaviani, G. O. G., & Muhandi, M. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 57–62. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i2.1524>
- Putri, I. A. L., I Gusti Ayu Wimba, M. M., & Dewi, I. A. S. (2024). Pengaruh komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT BPR Dewata Candradana. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 4(1), 13–18. <https://doi.org/10.32795/vol4wamrtno1th24>
- Ramadhan, M. I., Armawan, R., & Wirastuti, W. (2026). Pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan: Literatur review. *Riset: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Ilmu*, 622–632. <https://jurnalriset.com/index.php/riset/article/view/134>
- Rivalvo, Z. T., Anwar, C., & Yusuf, M. (2026). Analisis pengendalian internal atas pengeluaran kas pada SMK X Depok. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 2(1), 2217–2230.
<https://doi.org/10.63822/4h8qme89>
- Rizky, M., Jadidah, I. T., Eprilia, W., Shawmi, A. N., & Saputra, A. D. (2024). Seberapa besar pengaruh metode pembelajaran *Talking Stick* pada hasil belajar siswa SD/MI? *Jurnal Riset Madrasah Ibtidaiyah (JURMIA)*, 4(1), 1–10.



<https://journal.unugiri.ac.id/index.php/jurmia/article/view/2530>

- Telaumbanua, M. (2026). Analisis strategi *green human resources management* dalam menghadapi tantangan keberlanjutan organisasi. *Jurnal Sains, Teknik, Ekonomi, dan Pendidikan*, 2(1), 15–22. <https://doi.org/10.70134/satedik.v1i1.942>
- Trisnasari, R., & Zamrudi, Z. (2026). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi, pendidikan, pelaksanaan *work from home*, dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(7), 3657–3691. <https://doi.org/10.66914/g6e6sh38>
- Warsono, H. Y., & Nugroho, D. C. (2026). Pengaruh manajemen sumber daya manusia berkelanjutan terhadap kinerja organisasi: Tinjauan pustaka sistematis. *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, 4(3), 426–439. <https://doi.org/10.58812/smb.v4i03.830>
- Wulandari, E. D., Denia, H. P., Andriani, V., & Hidayati, T. (2025). Literature review pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(4). <https://ojs.smkmerahputih.com/index.php/jimu/article/view/1472>
- Yunus, A. F. A., & Jusriadi, E. (2026). Penguatan kompetensi, budaya, dan komitmen organisasi sebagai strategi pengembangan SDM di industri konstruksi: Tinjauan literatur sistematis. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(3), 490–500. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v9i3.2500>