



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 4 Tahun 2025 Page 7726-7742

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Cafe Di Makassar

Richard Muchlas Nur<sup>1✉</sup>, Masdar Mas'ud<sup>2</sup>, Abbas Selong<sup>3</sup>

Universitas Muslim Indonesia

Email: [richardmuchlasnur@gmail.com](mailto:richardmuchlasnur@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan cafe di Makassar, dan menganalisis diantara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan cafe di Makassar. Penelitian ini dilaksanakan di beberapa cafe yang terdapat di Kota Makassar. Populasi penelitian adalah karyawan kafe yang terdaftar aktif sebanyak 4.800 orang dari 807 cafe. Sampel menggunakan rumus Slovin diperoleh sebanyak 98 responden. Analisis data yang digunakan adalah secara deskriptif untuk menjelaskan data penelitian, sedangkan untuk menganalisis data kuantitatif menggunakan alat analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kafe di Makassar. Namun secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan, menunjukkan ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan harapan karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan, dengan lingkungan kerja menjadi variabel yang paling dominan. Hal ini menegaskan bahwa kualitas suasana kerja, hubungan interpersonal, kenyamanan fisik, dan aspek psikologis di tempat kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja, terutama di industri jasa seperti kafe yang mengandalkan interaksi langsung dan tenaga kerja muda.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kinerja Karyawan.*

## Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of leadership style, work environment, and compensation on employee performance at cafes in Makassar, and to determine which of these variables has the most dominant effect on employee performance. This research was conducted at several cafes located in the city of Makassar. The population consisted of 4,800 actively registered cafe employees across 807 cafes. Using Slovin's formula, a total sample of 98 respondents was obtained. Data analysis employed descriptive statistics to explain research data, while quantitative analysis used Multiple Linear Regression as the analytical tool. The results show that leadership style, work environment, and compensation simultaneously have a positive and significant effect on the performance of cafe employees in Makassar. However, partially, leadership style has a negative and significant effect, indicating a mismatch between the leadership style applied and the expectations of employees. In contrast, work environment and compensation have a positive and significant effect, with the work environment being the most dominant variable. This finding emphasizes that the quality of workplace atmosphere, interpersonal relationships, physical comfort, and psychological aspects significantly contribute to improving performance, particularly in the service industry such as cafes, which rely heavily on direct interaction and a young workforce.

*Keywords: Leadership Style, Work Environment, Compensation, and Employee Performance.*

## PENDAHULUAN

Dunia usaha yang semakin kompetitif, khususnya di sektor jasa seperti industri café, dalam penelitian ini mengamati coffee shop, keberhasilan sebuah bisnis tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya. Karyawan sebagai ujung tombak pelayanan memiliki peran sentral dalam menciptakan pengalaman yang menyenangkan dan membangun loyalitas masyarakat penikmat kopi. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja karyawan menjadi kebutuhan strategis bagi setiap coffee shop yang ingin bertahan dan berkembang, terutama di tengah pesatnya pertumbuhan bisnis kuliner di Kota Makassar.

Perkembangan lima tahun terakhir, industri coffee shop di Kota Makassar mengalami pertumbuhan yang nyata, mencerminkan perubahan gaya hidup masyarakat urban yang semakin menggemari budaya ngopi dan nongkrong di kafe. Berdasarkan data yang dihimpun oleh Pemerintah Kota Makassar, jumlah coffee shop meningkat dari sekitar 200 unit pada tahun 2019 menjadi lebih dari 800 unit pada tahun 2024. Pertumbuhan ini tidak hanya menciptakan peluang bisnis baru tetapi juga menimbulkan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ada dua yaitu penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yaitu penelitian ilmiah yang sistematis terhadap hubungan atau pengaruh yang dikembangkan menggunakan model statistik.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, penyebaran kuesioner dan wawancara. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari beberapa cafe di Kota Makassar.

### B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan yang bekerja pada beberapa coffee shop di Kota Makassar yang berjumlah 4.800 orang dari 807 coffee shop yang terdaftar aktif yang rata-rata mempekerjakan 5-6 orang karyawan.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Menggunakan rumus Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Besar Populasi

e = Tingkat Kepercayaan (5% = 0.05)

Jadi besar sampel:

$$\begin{aligned}n &= \frac{4800}{1 + (4800)(0.1)^2} \\n &= \frac{4800}{49} \\n &= 97.9 \approx 98\end{aligned}$$

Jadi sampel pada penelitian ini adalah sejumlah 98 orang karyawan.

### C. Teknik Analisis Data

Uji validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen Penelitian	Validitas			Reliabilitas		
	Pearson Correlation	r		Cronbach's Alpha	Standar Uji	Keterangan
		<i>Product Moment</i>	Keterangan			
		r tabel				
Otokratis	0.683	0.170	Valid	0.864	0.60	Reliable
Demokratis	0.554	0.170	Valid	0.850	0.60	Reliable
Laissez-Faire	0.639	0.170	Valid	0.867	0.60	Reliable
Transformasional	0.433	0.170	Valid	0.846	0.60	Reliable
Transaksional	0.600	0.170	Valid	0.838	0.60	Reliable
Suasana Kerja	0.615	0.170	Valid	0.851	0.60	Reliable
Hubungan Kerja	0.588	0.170	Valid	0.852	0.60	Reliable
Fasilitas Kerja	0.696	0.170	Valid	0.851	0.60	Reliable
Penerangan/Ventilasi	0.611	0.170	Valid	0.854	0.60	Reliable
Keamanan Kerja	0.633	0.170	Valid	0.845	0.60	Reliable
Gaji	0.786	0.170	Valid	0.849	0.60	Reliable
Insentif	0.807	0.170	Valid	0.838	0.60	Reliable
Tunjangan	0.791	0.170	Valid	0.850	0.60	Reliable
Fasilitas	0.680	0.170	Valid	0.851	0.60	Reliable
Kuantitas	0.695	0.170	Valid	0.858	0.60	Reliable
Kualitas	0.766	0.170	Valid	0.851	0.60	Reliable
Efisiensi	0.819	0.170	Valid	0.848	0.60	Reliable
Efektivitas	0.761	0.170	Valid	0.854	0.60	Reliable
Loyalitas	0.783	0.170	Valid	0.848	0.60	Reliable

Berdasarkan hasil uji instrumen penelitian, diperoleh bahwa seluruh item yang digunakan dalam variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Hasil uji validitas dengan menggunakan korelasi Pearson (*r product moment*) menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel (0.170), yang berarti semua item dinyatakan valid. Ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan mampu mengukur aspek yang dimaksud secara tepat pada setiap variabel, seperti gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, hingga transaksional; elemen-elemen suasana kerja seperti hubungan dan fasilitas kerja; serta komponen-komponen kompensasi dan kinerja.

Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha memperlihatkan nilai di atas standar 0.60 untuk seluruh variabel, menandakan bahwa instrumen yang digunakan reliable

atau konsisten dalam mengukur. Nilai reliabilitas tertinggi terdapat pada item-item kinerja (misalnya efisiensi dan efektivitas), sedangkan item-item dari variabel lain juga menunjukkan reliabilitas yang sangat baik, seperti gaya kepemimpinan transformasional (0.846) dan insentif (0.838). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini memenuhi syarat kelayakan sebagai alat ukur yang valid dan reliabel untuk menilai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan kafe di Makassar.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

### a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 <sup>a</sup>	.331	.309	.35180

Hasil model summary menunjukkan nilai R = 0.575 berarti terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi) secara bersama-sama dengan variabel terikat (kinerja karyawan). Nilai R Square = 0.331 berarti bahwa 33,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yang dimasukkan dalam model. Sementara itu, 66,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan langsung, atau budaya organisasi.

Adjusted R Square = 0.309 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah prediktor, sekitar 30,9% variasi kinerja karyawan tetap dapat dijelaskan oleh model, yang menunjukkan kestabilan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Nilai R<sup>2</sup> yang diperoleh cukup representatif, di mana pengaruh dari banyak faktor eksternal dan internal sering kali turut menentukan hasil akhir kinerja.

### b) Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.746	3	1.915	15.476	.000 <sup>b</sup>
Residual	11.634	94	.124		
Total	17.380	97			

Nilai F hitung = 15.476 dan signifikansi (Sig.) = 0.000 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini signifikan secara statistik. Dengan demikian, secara simultan, variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memperkuat bahwa ketiga variabel yang diteliti memang memiliki kontribusi yang berarti dalam menjelaskan variasi

kinerja karyawan kafe di Makassar, dan model regresi yang digunakan layak dijadikan dasar analisis lebih lanjut, termasuk uji parsial pada masing-masing variabel.

c) Uji Signifikasni Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.745	.669		2.609	.011
Gaya Kepemimpinan (X1)	-.079	.077	-.090	-1.018	.311
Lingkungan Kerja (X2)	.376	.083	.400	4.516	.000
Kompensasi (X3)	.317	.084	.322	3.771	.000

Berdasarkan tabel di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai koefisien negatif (-0.079) dan tidak signifikan (Sig. = 0.311 > 0.05), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan kafe. Arah pengaruhnya negatif, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang dirasakan saat ini mungkin tidak sesuai atau tidak efektif dalam mendorong kinerja, dan justru dapat menimbulkan penurunan semangat kerja.
- Lingkungan kerja (X2) menunjukkan nilai koefisien positif (0.376) dan signifikan (Sig. = 0.000 < 0.05). Artinya, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi kinerja mereka. Ini sejalan dengan teori Herzberg dan Robbins yang menekankan pentingnya faktor kenyamanan fisik dan psikologis dalam mendorong produktivitas kerja. 557312
- Kompensasi (X3) memberikan pengaruh positif (B = 0.317) dan signifikan (Sig. = 0.000 < 0.05) terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa peningkatan sistem kompensasi, baik dalam bentuk gaji, insentif, maupun tunjangan lainnya, berkontribusi nyata dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan nilai koefisien unstandardized dalam tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 1.745 - 0.079X_1 + 0.376X_2 + 0.317X_3$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan persepsi terhadap gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), justru menurunkan kinerja sebesar 0.079 satuan, meskipun pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Setiap peningkatan 1 satuan persepsi terhadap lingkungan kerja (X<sub>2</sub>), akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.376 satuan. dan setiap peningkatan 1 satuan persepsi terhadap kompensasi (X<sub>3</sub>), akan meningkatkan kinerja sebesar 0.317 satuan.

Berdasarkan hasil uji t dan koefisien regresi, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan dan memiliki arah negatif, yang menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan belum sesuai dengan kebutuhan karyawan, terutama generasi muda yang cenderung menghargai pendekatan partisipatif.

Pembahasan

Gaya kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Cafe di Makassar

Hasil uji regresi secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari kombinasi berbagai aspek organisasi dan manajerial yang saling berkaitan. Ketiga variabel bebas tersebut dalam konteks ini menjadi penentu utama keberhasilan operasional kafe, mengingat bahwa sektor jasa menuntut keterlibatan dan produktivitas karyawan secara langsung dalam melayani pelanggan.

Dalam industri kafe, interaksi antara karyawan dengan atasan, kondisi fisik maupun psikologis di tempat kerja, serta sistem penghargaan menjadi faktor penentu dalam membentuk perilaku kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan memengaruhi sejauh mana karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan termotivasi. Sementara itu, lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan menyenangkan menciptakan suasana yang mendukung untuk berkinerja baik. Kompensasi yang layak dan proporsional memperkuat persepsi keadilan dan mendorong loyalitas serta semangat kerja. Ketiga faktor ini, ketika hadir secara sinergis, mampu menciptakan iklim kerja yang produktif dan memfasilitasi peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Secara parsial, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan justru berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kafe di Makassar. Temuan ini cukup kontras dengan teori-teori manajemen klasik yang umumnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran positif dalam meningkatkan kinerja. Namun demikian, hasil ini dapat dijelaskan secara kontekstual. Dalam realitas kerja di lapangan, karyawan kafe di Makassar sebagian besar berasal dari generasi muda yang memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka mengharapkan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif, menghargai kebebasan berekspresi, dan mampu membangun hubungan kerja yang setara. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat otoriter, tidak fleksibel, atau tidak responsif terhadap kebutuhan psikososial karyawan, maka hal ini justru dapat menimbulkan resistensi, ketidakpuasan kerja, dan berujung pada penurunan motivasi serta

performa.

Negatifnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja juga dapat berkaitan dengan inkonsistensi penerapan gaya kepemimpinan di lapangan. Tidak sedikit pimpinan kafe yang belum memiliki pelatihan kepemimpinan formal dan hanya mengandalkan pengalaman pribadi. Hal ini menyebabkan gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung intuitif, otoriter, atau bahkan tidak jelas arahnya. Akibatnya, karyawan mengalami kebingungan dalam menjalankan tugas dan tidak mendapatkan arahan kerja yang memadai. Dalam kondisi seperti ini, gaya kepemimpinan bukan hanya gagal menjadi faktor penguat, melainkan justru menjadi penghambat bagi kinerja karyawan.

Temuan ini menjadi masukan penting bagi para pemilik atau manajer kafe di Makassar agar mengevaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perlu dilakukan pelatihan manajerial, pengembangan soft skill kepemimpinan, serta refleksi terhadap praktik kepemimpinan yang selama ini dijalankan. Dalam konteks generasi muda, gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis akan lebih sesuai dibandingkan gaya otokratis atau transaksional yang kaku dan hanya berorientasi pada hasil akhir.

Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kafe. Temuan ini konsisten dengan berbagai hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang nyaman secara fisik maupun psikologis dapat meningkatkan semangat kerja, menurunkan stres, serta memperbaiki produktivitas karyawan.

Lingkungan kerja dalam konteks ini tidak hanya terbatas pada aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, atau fasilitas kerja, tetapi juga mencakup hubungan kerja antar rekan, komunikasi dengan atasan, serta iklim kerja yang terbentuk dalam keseharian. Bagi karyawan kafe yang bekerja dalam ritme cepat dan tekanan tinggi, lingkungan kerja yang mendukung menjadi salah satu kebutuhan utama. Karyawan akan merasa lebih betah, lebih loyal, dan lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaannya jika suasana kerja yang mereka alami positif.

Hasil ini juga menunjukkan pentingnya kepedulian manajemen terhadap kondisi lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja. Hal-hal sederhana seperti penyediaan ruang istirahat, manajemen jadwal kerja yang adil, atau penyelesaian konflik secara bijak dapat memberikan dampak besar terhadap kenyamanan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa tempat kerja mereka memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan mereka, maka mereka pun akan menunjukkan performa kerja yang lebih baik.

Kompensasi juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks industri jasa seperti kafe, kompensasi menjadi faktor

penting karena berkaitan langsung dengan persepsi karyawan terhadap keadilan dan penghargaan atas usaha yang mereka berikan. Kompensasi yang mencakup gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas kerja yang memadai menjadi motivator yang kuat dalam mendorong semangat kerja dan produktivitas.

Penelitian ini memperlihatkan bahwa karyawan kafe di Makassar memiliki sensitivitas terhadap sistem kompensasi. Jika kompensasi yang diterima dirasa adil dan sesuai dengan beban kerja, maka karyawan akan cenderung bekerja dengan lebih giat dan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat memicu demotivasi, turnover yang tinggi, serta menurunnya kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Kompensasi juga memiliki efek simbolik yang penting. Selain sebagai imbalan ekonomi, kompensasi mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi individu. Oleh karena itu, penting bagi manajemen kafe untuk tidak hanya fokus pada jumlah kompensasi, tetapi juga memperhatikan aspek kejelasan sistem, transparansi, dan konsistensi dalam pemberiannya. Strategi seperti bonus kinerja, insentif berbasis target, serta program penghargaan bulanan dapat meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.

Berdasarkan temuan ini, terdapat sejumlah implikasi praktis yang perlu diperhatikan oleh pengelola kafe di Makassar. Pertama, meskipun secara simultan ketiga variabel berkontribusi positif terhadap kinerja, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai justru dapat berdampak negatif. Oleh karena itu, dibutuhkan reformasi dalam gaya kepemimpinan mengarah pada pendekatan yang lebih komunikatif, kolaboratif, dan mengutamakan empati serta pembinaan. Kemudian, peningkatan kualitas lingkungan kerja menjadi keharusan. Manajemen perlu menciptakan ruang kerja yang bersih, nyaman, dan mendukung kolaborasi. Peningkatan dalam komunikasi organisasi, hubungan interpersonal, dan sistem manajemen konflik juga menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan. Selanjutnya, kompensasi yang layak dan kompetitif harus menjadi prioritas, terutama dalam menghadapi tantangan retensi tenaga kerja di sektor kafe. Selain kompensasi finansial, manajemen juga dapat mengembangkan skema non-finansial seperti pelatihan gratis, kesempatan promosi, atau fleksibilitas jadwal kerja sebagai bentuk penghargaan terhadap karyawan.

Penting untuk mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang adil, objektif, dan dapat memberikan umpan balik konstruktif bagi karyawan. Dengan begitu, karyawan tidak hanya merasa diawasi, tetapi juga dibimbing untuk berkembang secara profesional. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di industri kafe. Ketiga faktor ini, meskipun memiliki kontribusi berbeda secara parsial, tetap saling melengkapi dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif. Temuan

mengenai pengaruh negatif gaya kepemimpinan secara parsial menjadi perhatian khusus bagi pengelola kafe untuk segera mengevaluasi dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan yang digunakan agar selaras dengan karakteristik karyawan masa kini dan tuntutan industri jasa yang dinamis.

Berikut beberapa teori yang relevan untuk pengaruh simultan, Robbins dan Judge (2020) dengan teori kinerja menyatakan bahwa perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh persepsi terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta hubungan dengan atasan. Ketika ketiga aspek tersebut dikelola dengan baik, maka kinerja akan cenderung meningkat. Hal ini juga ditegaskan oleh Mangkunegara (2019) bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, secara simultan, pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dipahami melalui teori sistem organisasi, yang menyatakan bahwa perilaku kerja merupakan hasil dari interaksi berbagai subsistem dalam organisasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2022).

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang sesuai dengan teori dua faktor dari Herzberg (2019). Herzberg membagi faktor motivasi kerja menjadi dua: motivator dan hygiene factors. Lingkungan kerja termasuk dalam kategori hygiene factors yang jika tidak diperhatikan akan menyebabkan ketidakpuasan, namun bila dikelola dengan baik akan menciptakan kenyamanan dan mendukung peningkatan kinerja. Temuan ini juga diperkuat oleh Robbins (2019) yang menyatakan bahwa suasana kerja yang menyenangkan akan menciptakan kepuasan kerja, meningkatkan semangat, dan akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Dalam konteks kafe, lingkungan kerja yang nyaman, relasi yang harmonis antarkaryawan, serta fasilitas pendukung seperti ruang istirahat dan pencahayaan yang memadai merupakan hal-hal kecil namun berdampak besar terhadap performa karyawan.

Kompensasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja didukung oleh teori penguatan (*reinforcement theory*) dari Skinner (2020) menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif (*reward*) akan cenderung diulang. Dalam konteks ini, ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang layak atas kinerjanya, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih giat. Selain itu, teori ekuitas dari Adams (2022) juga relevan, di mana karyawan menilai keadilan dari kompensasi yang mereka terima dibandingkan dengan usaha yang mereka keluarkan. Ketika mereka merasa kompensasi tersebut adil, maka mereka akan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi.

Teori relevan, penelitian ini juga menemukan gaya kepemimpinan secara parsial

berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan sebagian besar teori kepemimpinan klasik. Misalnya, teori kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (2019) menyatakan bahwa pemimpin yang inspiratif, memberikan dukungan, dan mampu membangkitkan semangat kerja akan meningkatkan kinerja bawahannya. Hasil yang berlawanan ini dapat dijelaskan melalui teori contingency (Fiedler, 2019), yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dengan situasi kerja. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan karakteristik karyawan, maka hasilnya justru kontraproduktif. Dalam kasus ini, jika gaya kepemimpinan bersifat terlalu otoriter atau tidak partisipatif, maka akan berbenturan dengan ekspektasi karyawan muda di industri kafe yang lebih menyukai otonomi dan suasana kerja yang egaliter.

Berdasarkan integrasi teori dan hasil temuan, implikasi penting dapat ditarik. Pertama, gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan konteks dan karakteristik generasi kerja. Kepemimpinan yang terlalu menekankan kontrol dan tidak memberi ruang dialog justru akan menghambat kinerja. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan berbasis nilai-nilai partisipatif dan keterbukaan menjadi hal yang mendesak.

Kedua, pengelolaan lingkungan kerja harus diperhatikan sebagai strategi motivasional. Pemimpin harus menciptakan suasana kerja yang nyaman secara fisik maupun psikologis. Ketiga, sistem kompensasi perlu ditata secara adil, transparan, dan berbasis pada prestasi, tidak hanya untuk memotivasi tetapi juga untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Pembahasan ini menunjukkan bahwa variabel-variabel organisasi seperti lingkungan kerja dan kompensasi memiliki peran penting dan positif terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan berbagai teori psikologi kerja dan manajemen SDM. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai konteks justru dapat memberikan dampak negatif. Oleh karena itu, penyesuaian gaya kepemimpinan menjadi kunci utama dalam membentuk sinergi yang konstruktif antara manajemen dan karyawan, khususnya di sektor jasa yang dinamis seperti industri kafe.

Keterkaitan dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian Nafa Wilona (2024) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam hal temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, serta bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan kontribusi positif secara parsial, meskipun dalam penelitian Anda efeknya negatif signifikan. Sedangkan perbedaannya nampak

penelitian Novia menyatakan gaya kepemimpinan tidak signifikan, sedangkan dalam penelitian Anda gaya kepemimpinan justru signifikan namun berdampak negatif, menunjukkan kemungkinan adanya dinamika gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan di kafe Makassar.

Penelitian lainnya yaitu Nur Aminah, Muhammad Ardiansyah, dan Sari Fitri (2025) dengan hasil penelitian lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  hitung lingkungan kerja = 1,875 dan kompensasi = 1,777 dengan  $t$  tabel = 1,696, menunjukkan keduanya signifikan. Persamaannya nampak penelitian terdahulu sejalan dengan temuan penelitian ini bahwa lingkungan kerja dan kompensasi secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kafe. Objek penelitian yang sama-sama berfokus pada sektor kedai kopi atau kafe juga menguatkan kesamaan konteks industri jasa. Sementara perbedaannya, penelitian tersebut tidak meneliti gaya kepemimpinan sebagai variabel, sementara dalam penelitian ini gaya kepemimpinan menjadi fokus penting dan menunjukkan pengaruh negatif signifikan, menambah kompleksitas dinamika organisasi di sektor kafe.

Lingkungan Kerja yang Dominan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Cafe di Makassar

Lingkungan kerja merupakan salah satu variabel penting dalam studi manajemen sumber daya manusia yang secara langsung memengaruhi motivasi, kenyamanan, serta produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja terbukti memberikan pengaruh yang paling dominan, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan kafe di Makassar. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa kualitas lingkungan kerja menjadi faktor utama dalam menciptakan performa kerja yang optimal, khususnya di sektor jasa yang menuntut interaksi sosial tinggi dan pelayanan langsung kepada konsumen seperti industri kafe.

Lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan selama mereka menjalankan tugas-tugasnya, baik yang bersifat fisik, sosial, maupun psikologis. Lingkungan kerja tidak hanya menyangkut tata ruang, pencahayaan, dan ventilasi, tetapi juga mencakup relasi antar rekan kerja, hubungan dengan atasan, tingkat kenyamanan emosional, serta iklim kerja secara keseluruhan. Dalam konteks kafe, lingkungan kerja yang baik dapat diartikan sebagai suasana kerja yang bersih, ergonomis, memiliki sirkulasi udara yang baik, pencahayaan yang memadai, serta sistem kerja yang mendukung kerja sama antar karyawan. Tidak kalah penting adalah faktor sosial seperti komunikasi terbuka, empati antar rekan kerja, serta kepemimpinan yang mendukung.

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki nilai koefisien regresi

tertinggi dibanding variabel lainnya, yaitu kompensasi dan gaya kepemimpinan. Secara statistik, hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan. Pengaruh ini dapat dijelaskan oleh kenyataan bahwa sebagian besar karyawan kafe di Makassar tergolong dalam kelompok usia muda (21–25 tahun), yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kenyamanan kerja. Generasi ini cenderung mencari tempat kerja yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga memberikan pengalaman kerja yang menyenangkan dan mendukung keseimbangan emosional. Oleh karena itu, faktor-faktor seperti relasi interpersonal yang baik, pembagian kerja yang adil, fasilitas istirahat, dan komunikasi yang sehat sangat menentukan kinerja.

Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor dari Frederick Herzberg (2019) yang membagi faktor-faktor dalam pekerjaan menjadi motivator dan hygiene factors. Lingkungan kerja masuk ke dalam kategori hygiene factors, yaitu aspek yang jika tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, namun jika terpenuhi akan menciptakan kenyamanan kerja. Herzberg menekankan bahwa meskipun hygiene factors tidak secara langsung memotivasi, keberadaannya adalah prasyarat bagi munculnya motivasi kerja. Selain itu, teori *organizational climate* dari Litwin dan Stringer (2021) juga relevan. Teori ini menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif ditandai oleh kepercayaan, komunikasi yang terbuka, dan kejelasan peran akan menciptakan iklim kerja positif yang berdampak langsung pada produktivitas. Robbins dan Judge (2020) menekankan bahwa lingkungan kerja yang sehat mampu menurunkan stres, meningkatkan kepuasan kerja, serta memfasilitasi pembentukan tim kerja yang efektif. Dalam pekerjaan jasa seperti kafe, di mana karyawan harus terus berinteraksi dengan pelanggan, suasana kerja yang mendukung menjadi fondasi bagi pelayanan prima.

Lingkungan kerja dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa dimensi, yaitu suasana kerja nampak dari lingkungan yang menyenangkan, tidak penuh tekanan, dan memungkinkan ekspresi diri. Hubungan kerja dilihat dari relasi yang harmonis antar rekan kerja dan atasan. Fasilitas sarana kerja yang lengkap dan mendukung efisiensi. Penerangan dan ventilasi sebagai faktor fisik yang memengaruhi kenyamanan. Serta keamanan kerja yang menjadi jaminan terhadap keselamatan dan rasa aman saat bekerja.

Temuan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan membawa implikasi strategis bagi pengelola kafe. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain meningkatkan kenyamanan fisik tempat kerja melalui tata ruang yang efisien, ventilasi yang cukup, dan fasilitas dasar seperti ruang istirahat yang layak.

Membangun budaya kerja positif dengan menanamkan nilai-nilai kerja sama, menghargai perbedaan, dan membangun komunikasi yang terbuka antar tim. Kemudian mengelola konflik secara efektif, karena konflik yang tidak tertangani akan merusak suasana kerja dan berdampak langsung pada produktivitas. Meningkatkan *sense of belonging* karyawan dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kecil dan merayakan pencapaian bersama. Dalam jangka panjang, pengelolaan lingkungan kerja yang baik juga berperan dalam menurunkan turnover, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat citra kafe sebagai tempat kerja yang ramah bagi generasi muda.

Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian oleh Nur Aminah et al. (2025) pada kedai kopi Lopo Mandheling menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara penelitian Novia Nafa Wilona (2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan restoran di Bandar Lampung, meskipun gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang kuat. Dengan demikian, konsistensi temuan dari berbagai lokasi memperkuat kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor universal yang sangat menentukan kualitas kinerja di industri kafe dan jasa secara umum.

Lingkungan kerja yang positif dan kondusif terbukti menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan kafe di Makassar. Karyawan yang merasa nyaman secara fisik dan psikologis dalam bekerja akan menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta loyalitas yang lebih besar terhadap tempat kerja. Sebagai industri yang berbasis pada layanan dan interaksi manusia, kafe tidak hanya membutuhkan sistem operasional yang efisien, tetapi juga suasana kerja yang manusiawi dan suportif. Oleh karena itu, membangun lingkungan kerja yang sehat bukanlah biaya, melainkan investasi jangka panjang bagi pertumbuhan bisnis kafe di tengah persaingan yang ketat.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil uji regresi secara simultan menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, kondisi lingkungan kerja, dan kompensasi yang diberikan berperan penting dalam membentuk performa kerja karyawan secara keseluruhan. Secara parsial ditemukan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan

bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini cenderung tidak sesuai dengan harapan atau kebutuhan karyawan, sehingga berdampak menurunkan kinerja. Sementara lingkungan kerja dan kompensasi positif dan signifikan yang berarti bahwa di kafe telah tercipta lingkungan kerja yang nyaman yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan kompensasi yang layak yang memotivasi peningkatan kinerja karyawan menjadi lebih bertanggungjawab atas tugasnya

2. Hasil uji regresi parsial menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjadi variabel yang dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Nilai koefisien tertinggi pada variabel lingkungan kerja, yang berarti bahwa kualitas suasana kerja, hubungan interpersonal, kenyamanan fisik, serta aspek psikologis di tempat kerja sangat menentukan performa karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan lingkungan kerja baik dari segi fisik maupun sosial merupakan langkah prioritas dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, khususnya dalam sektor jasa seperti industri kafe, yang sangat mengandalkan tenaga kerja muda dan intensitas kerja langsung dengan konsumen.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abimanyu, A. 2022. *Strategi Pengelolaan Kompensasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Alfredo, Jacobson, 2020. *Performance: Human Resource Review*. <http://www.hrm&organization.com>.
- Alwashilah, 2020. *Dasar-dasar Manajemen dan Kepemimpinan Organisasi*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Anshory, Rahman, 2023. *Pengembangan SDM dalam Lingkungan Kerja Kondusif*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Ardani, R. 2022. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan UMKM Perempuan di Jakarta Timur. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(1), 44–53. <https://ejurnal.stiepertiba.ac.id>.
- Aulia, M., 2021. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Jambi Rayon Telanaipura. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)* 10, 261–268.
- Badrianto, Y., Ekhsan, M., 2020. Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business, Management, and Accounting* 2, 85–91.

- Bangun, Wilson, 2000. *Kualitas dalam Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Bangun, Wilson, 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Barata, Atep Adya, 2022. *Disiplin Karyawan dalam Pelayanan Prima*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Barry, George, 2020. *Development of HRM in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Basuki, Wirawan dan Susilawati, 2019. *Manajemen Organisasi Kerja*. Penerbit Pustaka Jaya, Jakarta.
- Bennardin dan Russel, 2022. *Organization Management and Performance*. Published by Prentice Hall, Ohio Press.
- Birnest, Wendell 2022. *Leadership Perspektif in Organization*. Revision Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Blaerd, John, 2022. *Managing Resource and Organization Behavior*. Buckingham: Open University Press.
- Cherry, Harry and Chung, Chi, 2022. *Human Resource Management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Dessler, Gary, 2019. *The Management Function of Human Resource*. Published by Miffin Co, New York.
- Dwinanda, G., Basalamah, S., Alam, R., & Arifin, Z. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Gaya Kepemimpinan Islam Dan Kompensasi Terhadap Subjective Well Being Dan Kinerja Pada Karyawan BPR Syariah Di Sulawesi Selatan. *Journal of Management Science (JMS)*, 3(1), 104-126 <https://doi.org/10.33096/jms.v3i1.911>.
- Fibert, Hatt, 2022, *The Human Resource in Management*, New York, John Wiley and Son Inc.
- Fiedler, George, 2022. *Empowerment and Leadership by Employee in Texas America*. Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10. <http://google.com>.
- Flippo, Fred, 2021. *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Book Company, 3<sup>rd</sup>, ed.
- Furtwengler, Dale, 2019. *Attitudes Performance Organization*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- George, Musk, 2023. *Performance*. Published by Harper T & Row, New York.
- Griffin, Ricky W, 2020. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Gomes, Frederick, 2023. *Perspective The Education Quality*. Harper and Row, New York.
- Handoko, Hani T., 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- , 2023. *Pengembangan Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.

- Hanna Julia Mirza, Nur Efendi dan Fenny Saptiani, 2025. Effect of Compensation, Training, and Work Motivation on Employee Performance in Coffee Shop. JBMED 2025; 3 (02): 678-692; 10.59653/jbmed.v3i02.1566.
- Hariandja, Ahmad, 2019. *Pemahaman Praktis Manajemen SDM*. Penerbit Universitas Tanjungpura, Mandar Maju, Bandung.
- Hasibuan, M. S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hesron, Adams, 2020. *Human Resource Management*. West Publishing Company, New York.
- Isyandi, 2022. *Pemahaman Praktis Manajemen SDM*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Jhingan, H, 2020. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Jurghen, R. Wayne, 2020. *Human Resource Management*, Allyn & Bacon.
- Kartono, Kartini, 2019. *Pengembangan Kepemimpinan Organisasi*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Kiki Farida Ferine, Andriya Risdwiyanto, Yogi Nurfauzi, Kraugusteeliana, 2023. Compensation's Impact On Employee Engagement And Performance. GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol.3, No.2 April 2023, e-ISSN: 2962-3987 , p-ISSN: