



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus : PT Sinergi Adimitra Jaya)

Rossy Angelina Latuharhary^{1*}, Muhammad Riyan Alamsyah², Sukri Agustian³,
Tri Ngudi Wiyatno⁴, Billy Josef Anis⁵

¹⁻⁵)Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Pelita Bangsa

Email : rossyangelina02@gmail.com*, riyanalamsyah234@gmail.com,
sukri.agustian@gmail.com, trigudi@gmail.com, billyjosef@pelitabangsa.ac.id

Abstract: *In an increasingly competitive business environment, employee performance is a crucial factor in determining the sustainability and competitiveness of a company. Employee performance is influenced by several factors, such as leadership style and work environment. This study focuses on PT Sinergi Adimitra Jaya, a manufacturing company specializing in the production of baby and adult diapers, to analyze the influence of these factors on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. The research approach used in this study is a quantitative approach. Data collection was carried out by survey using questionnaires distributed to 102 employees. The sampling technique used saturated sampling. The data collected were then analyzed using SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Squares) through SMART PLS 4.0 software. The analysis includes outer and inner models to assess validity, reliability, and relationships between variables. The results of the study indicate that leadership style has a positive and significant influence on employee performance. However, job satisfaction does not significantly mediate the relationship. Conversely, the work environment does not have a significant direct influence on employee performance. Job satisfaction does not mediate its influence. The evaluation of the model resulted that leadership style and work environment explained 38.1% of the variability in job satisfaction, while 31.2% of the variability in employee performance was explained by leadership style, work environment, and job satisfaction.*

Keywords: *Leadership style, Job satisfaction, Employee performance, Work environment.*

Abstrak: Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam menentukan keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Penelitian ini berfokus pada PT Sinergi Adimitra Jaya, sebuah perusahaan manufaktur yang berspesialisasi dalam produksi popok bayi dan dewasa, untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan survey menggunakan kuesioner yang disebar pada 102 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modeling-Partial Least Squares*) melalui software SMART PLS 4.0. Analisis mencakup model luar dan model dalam untuk menilai validitas, reliabilitas, serta hubungan antar variabel. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak secara signifikan memediasi hubungan tersebut. Sebaliknya, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tidak memediasi pengaruhnya. Evaluasi model menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja menjelaskan 38,1% variabilitas kepuasan kerja, sedangkan 31,2% variabilitas kinerja karyawan dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan, Lingkungan kerja.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan di antaranya gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan meningkatkan produktivitas karyawan (Pawirosumarto et al., 2017). Sementara itu, lingkungan kerja yang nyaman dapat menciptakan suasana yang mendukung efektivitas kerja karyawan. Leleh karena itu, karyawan dapat berkontribusi demi peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Cahyati & Adelia, 2024). Penelitian ini berfokus pada PT Sinergi Adimitra Jaya, sebuah perusahaan manufaktur yang berspesialisasi dalam produksi popok bayi dan dewasa, untuk menganalisis apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat menentukan bagaimana karyawan merespons tugas dan tanggung jawab karyawan. Menurut Afza et al. (2022), kepemimpinan transformasional mampu mendorong inovasi dan kreativitas sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung membatasi kebebasan karyawan dalam bekerja. Hal tersebut dapat berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan (Adeline, 2022). PT Sinergi Adimitra Jaya membutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas serta kesejahteraan karyawan. Hal ini mendorong PT Sinergi Adimitra Jaya sebagai perusahaan manufaktur yang mengandalkan efisiensi dan kualitas produksi.

Selain gaya kepemimpinan yang tidak kalah penting adalah Lingkungan kerja. Lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung secara psikologis dapat meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Mardiani & Widiyanto, 2021). Dalam konteks industri manufaktur seperti PT Sinergi Adimitra Jaya, lingkungan kerja yang mencakup aspek ergonomis, keselamatan kerja, serta budaya organisasi yang inklusif menjadi faktor utama dalam menciptakan produktivitas yang optimal. Suhartono & Amalia (2024). Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan kerja karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan variabel penting yang dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Pratiwi & Himam (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada evaluasi aspek-aspek pekerjaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif terhadap produktivitas dan komitmen organisasi (Ramlah et al., 2023). Artinya, jika karyawan merasa puas dengan kepemimpinan yang diterapkan serta lingkungan kerja yang nyaman, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Studi empiris yang dilakukan oleh Regiasa (2023) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja, dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian lain yang telah dilakukan oleh Steven & Yanuar (2024) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang baik diduga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, karyawan dapat berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional perusahaan. Dengan mempertimbangkan hasil-hasil penelitian tersebut, PT Sinergi Adimitra Jaya perlu mengevaluasi dan mengoptimalkan gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Tujuan Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinergi Adimitra Jaya. Melalui penelitian ini, diharapkan mendapatkan wawasan luas mengenai factor apa saja yang berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan di industri manufaktur. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang tepat bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas manajerial dan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan literatur terkait manajemen sumber daya manusia dalam konteks industri manufaktur.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, tanggung jawab serta standar yang ditentukan organisasi (Hanafi et al., 2018). Kinerja mencerminkan efektivitas dan efisiensi individu dalam mencapai target, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, serta menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, atau reward (Khaeruman et al., 2023). Indikator kinerja karyawan meliputi: (1) kualitas pekerjaan (ketepatan dan akurasi hasil), (2) kuantitas output (volume pekerjaan yang diselesaikan), (3) tanggung jawab (kemampuan mematuhi prosedur dan etika kerja), (4) ketepatan waktu (kemampuan menyelesaikan tugas sesuai deadline), dan (5) kerja sama tim (kemampuan berkolaborasi dengan rekan kerja) (Pratami et al., 2015). Studi menunjukkan bahwa kinerja yang tinggi berkorelasi dengan motivasi, kompetensi, dan dukungan sumber daya (Usman et al., 2023).

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan, dan hubungan kerja (Pitasari & Perdhana, 2018). Konsep ini menggambarkan sejauh mana kebutuhan dan ekspektasi karyawan terpenuhi melalui pengalaman kerja. Manfaat kepuasan kerja mencakup peningkatan motivasi, penurunan turnover, dan peningkatan kinerja organisasi (Retnowati & Putra, 2023). Indikator kepuasan kerja meliputi: (1) kepuasan finansial (gaji dan tunjangan), (2) kepuasan lingkungan (kondisi fisik dan sosial), (3) kepuasan intrinsik (rasa pencapaian dan pengembangan diri), (4) kepuasan hubungan kerja (hubungan dengan rekan kerja dan atasan), dan (5) kepuasan terhadap kebijakan organisasi (kejelasan peraturan dan peluang pengembangan karier) (Rasyid & Tanjung, 2020). Nuryadi dkk (2020), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, keadilan organisasi, dan kesempatan karier (Nuryadi et al., 2020).

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai pola perilaku yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan (Waedoloh et al., 2022). Tujuan penerapan gaya kepemimpinan adalah menciptakan sinergi tim, meningkatkan produktivitas, dan membangun budaya organisasi yang adaptif. Indikator gaya kepemimpinan meliputi: (1) transformasional (inspirasi dan visi jangka panjang), (2) transaksional (reward dan punishment berbasis kinerja), (3) demokratis (keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan), (4) otoriter (pengambilan keputusan terpusat tanpa partisipasi bawahan), dan (5) laissez-faire (minimnya intervensi pemimpin terhadap tugas bawahan) (Ridiana et al., 2025). Studi menunjukkan bahwa gaya transformasional efektif dalam meningkatkan

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai kondisi fisik dan non-fisik yang memengaruhi aktivitas karyawan, seperti tata ruang, kebijakan, dan hubungan interpersonal (Tsaqila & Pradikto, 2025). Tujuan penciptaan lingkungan kerja yang baik adalah meningkatkan kenyamanan, kesehatan mental, dan produktivitas karyawan. Indikator lingkungan kerja meliputi: (1) lingkungan fisik (keamanan, pencahayaan, fasilitas), (2) lingkungan sosial (dukungan rekan kerja dan atasan), (3) lingkungan organisasional (kebijakan yang adil dan komunikasi terbuka), (4) fleksibilitas kerja (keleluasaan dalam pengaturan jadwal dan metode kerja), dan (5) kesejahteraan kerja (dukungan terhadap kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan kerja) (Mansyur et al., 2024). Pranasari dan Kusumawardhani (2021) melakukan penelitian dengan hasil bahwa lingkungan kerja yang positif mengurangi stres, meningkatkan engagement, dan mendukung kinerja (Pranasari & Kusumawardani, 2021).

5. Pengembangan Hipotesis

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena pemimpin yang efektif mampu memberikan motivasi, arahan, dan dukungan yang dibutuhkan oleh timnya. Menurut Kasra & Ali (2023), kepemimpinan yang bersifat transformasional. Artinya secara signifikan, kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, kepuasan kerja memiliki kemampuan mediasi faktor antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Bilamana kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga meningkatkan kepuasan karyawan. Waworundeng et al. (2021) menemukan bahwa yang menjadi faktor utama dalam menghubungkan gaya kepemimpinan dengan hasil kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Dikarenakan karyawan yang merasa puas lebih cenderung bekerja dengan motivasi tinggi dan menunjukkan loyalitas lebih besar. Penelitian Ismail et al. (2023) juga mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang dikembangkan sebagai berikut.

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Kepuasan Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari segi fisik maupun psikologis, berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut Hasibiyadi et al. (2021), faktor seperti fasilitas kerja yang memadai, budaya organisasi yang suportif, dan hubungan interpersonal yang baik berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian oleh Ismail et al. (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Dengan cara mengurangi stres dan meningkatkan rasa nyaman saat bekerja.

Sementara itu, kepuasan kerja menjadi faktor penengah dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini karena lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas. Penelitian oleh Hasibiyadi et al. (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat mendukung karyawan dalam berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal. Selain itu, penelitian Kasra & Ali (2023) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat dampak positif lingkungan kerja terhadap hasil kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dikembangkan sebagai berikut.

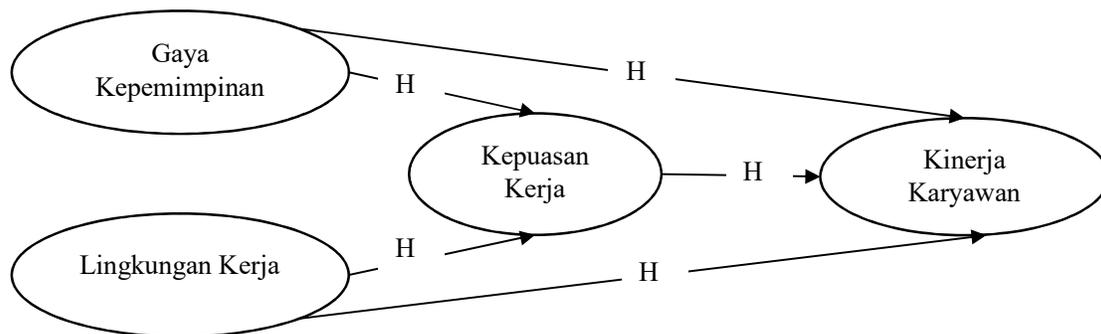
H3 : Lingkungan Kerja berpengaruh berpositif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H4 : Kepuasan Kerja memediasi Lingkungan Kerja berpengaruh berpositif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja karyawan. Dikarenakan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi dan komitmen yang lebih tinggi. Menurut penelitian oleh Waworundeng et al. (2021), tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Selain itu, dapat mengurangi tingkat turnover dalam organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ismail et al. (2023), menegaskan bahwa kepuasan kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Hal tersebut mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja yang lebih optimal. Dengan demikian, hipotesis yang dikembangkan sebagai berikut.

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh berpositif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hipotesis yang dijelaskan, adapun kerangka berpikir dapat disajikan sebagai berikut



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif dengan menggunakan data numerik dan analisis statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara sistematis dan dapat menghasilkan generalisasi yang lebih luas berdasarkan data yang dikumpulkan (Creswell & Creswell, 2017). Selain itu, metode ini sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin mengidentifikasi serta menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap fenomena yang diteliti dalam konteks PT Sinergi Adimitra Jaya.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuisioner/angket kepada karyawan PT Sinergi Adimitra Jaya. Kuisioner ini berisi pernyataan dengan menggunakan skala Likert yang terdiri dari 7 tingkatan. Adapun tingkatan tersebut di mulai dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju". Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti artikel jurnal dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan sebagai bahan perbandingan serta untuk memperkuat analisis dalam penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT Sinergi Adimitra Jaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *Saturation Sampling*. *Saturation sampling* merupakan teknik yang seluruh anggota populasinya dijadikan sampel karena jumlahnya

terbatas dan dianggap mampu memberikan informasi yang representatif. Dengan jumlah populasi yang mencukupi, metode ini dianggap efektif dalam mengurangi bias serta meningkatkan reliabilitas hasil penelitian (Subhaktiyasa, 2024). Berdasarkan metode ini, sebanyak 102 karyawan dipilih sebagai responden penelitian untuk mendapatkan data yang lebih komprehensif. Adapun tabel variabel operasional dan instrumen pernyataan penelitian disajikan sebagai berikut.

Tabel 1. Variabel Operasional Penelitian

| Nama Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Item Pernyataan | Skala |
|-------------------|--|---|--|------------|
| Kinerja Karyawan | Hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi (Hanafi et al., 2018). | 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Tanggung jawab 4. Ketepatan waktu 5. Kerja sama tim | 1. Saya menghasilkan pekerjaan dengan akurasi tinggi. | Likert 1-7 |
| | | | 2. Saya menyelesaikan target pekerjaan sesuai volume yang ditetapkan. | |
| | | | 3. Saya mematuhi prosedur kerja yang berlaku. | |
| | | | 4. Saya menyelesaikan tugas tepat waktu. | |
| | | | 5. Saya aktif berkontribusi dalam kerja tim. | |
| Kepuasan Kerja | Perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (Pitasari & Perdhana, 2018). | 1. Finansial 2. Lingkungan 3. Intrinsik 4. Hubungan kerja 5. Kebijakan | 6. Saya puas dengan gaji dan tunjangan yang diterima. | Likert 1-7 |
| | | | 7. Lingkungan kerja fisik di kantor nyaman untuk bekerja. | |
| | | | 8. Pekerjaan saya memberikan rasa pencapaian diri. | |
| | | | 9. Saya memiliki hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja. | |
| | | | 10. Kebijakan perusahaan mendukung pengembangan karier saya. | |
| Gaya Kepemimpinan | Pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan (Waedoloh et al., 2022). | 1. Transformasional 2. Transaksional 3. Demokratis 4. Otoriter 5. Laissez-faire | 11. Atasan saya memberikan inspirasi dan visi yang jelas untuk masa depan tim. | Likert 1-7 |
| | | | 12. Atasan saya memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian target. | |
| | | | 13. Atasan saya melibatkan staf dalam pengambilan keputusan. | |
| | | | 14. Atasan saya mengambil keputusan tanpa diskusi dengan tim. | |
| | | | 15. Atasan saya memberikan kebebasan penuh dalam pelaksanaan tugas. | |
| Lingkungan Kerja | Kondisi fisik dan non-fisik yang memengaruhi aktivitas kerja (Tsaqila & Pradikto, 2025). | 1. Fisik 2. Sosial 3. Organisasional 4. Fleksibilitas 5. Kesejahteraan | 16. Fasilitas kerja (meja, komputer, AC) memadai untuk mendukung pekerjaan. | Likert 1-7 |
| | | | 17. Rekan kerja saling mendukung satu sama lain. | |
| | | | 18. Perusahaan memiliki komunikasi yang transparan. | |
| | | | 19. Saya memiliki keleluasaan dalam mengatur jadwal kerja. | |
| | | | 20. Perusahaan memperhatikan kesehatan mental karyawan. | |

Data dalam penelitian ini diperoleh dari sebaran kuisioner melalui *Google Form*. Responden diminta untuk menjawab serangkaian pernyataan yang telah dirancang sesuai dengan variabel penelitian. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan software SMART PLS 4.0. Analisis ini terdiri dari dua tahap utama: outer model dan inner model. Outer model berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk laten. Inner model bertujuan untuk menganalisis hubungan antar

variabel laten dalam model penelitian. Dengan metode ini, penelitian dapat mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara lebih akurat dan mendalam.

HASIL DAN KESIMPULAN

Outer Model

Dalam analisis menggunakan SEM-PLS, evaluasi outer model bertujuan mengukur validitas dan reliabilitas indikator yang membentuk konstruk laten. Outer model terdiri dari beberapa aspek utama, termasuk *Composite Reliability* (CR), *Cronbach's Alpha*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Discriminant Validity* (Hair et al., 2019). *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* bertujuan untuk mengukur konsistensi internal suatu konstruk, di mana nilai di atas 0.7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik (Fornell & Larcker, 1981). AVE digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu variabel laten mampu menjelaskan varians indikatornya. Nilai di atas 0.5 menandakan bahwa validitas konvergen yang memadai. Sementara itu, *discriminant validity* diukur menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Apabila nilai di bawah 0.85 berarti bahwa konstruk memiliki diskriminasi yang baik terhadap variabel lain (Henseler et al., 2015).

Tabel 2. *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

| Variabel | Cronbach's alpha | Composite reliability | Average variance extracted (AVE) |
|-------------------|------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan | 0.738 | 0.832 | 0.56 |
| Kepuasan Kerja | 0.744 | 0.843 | 0.581 |
| Kinerja Karyawan | 0.893 | 0.924 | 0.715 |
| Lingkungan Kerja | 0.745 | 0.839 | 0.566 |

Dari tabel *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam model ini memiliki reliabilitas yang baik. Gaya Kepemimpinan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.738 dan *Composite Reliability* sebesar 0.832. Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi internalnya cukup baik. AVE sebesar 0.56 menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk ini. Hal serupa juga berlaku untuk Kepuasan Kerja, yang memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0.744, *Composite Reliability* sebesar 0.843, dan AVE sebesar 0.581. Ini menandakan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang cukup kuat.

Pada Kinerja Karyawan, nilai *Cronbach's Alpha* (0.893) dan *Composite Reliability* (0.924) menjelaskan bahwa tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. AVE sebesar 0.715 menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk. Ini menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik. Sementara itu, Lingkungan Kerja juga memiliki reliabilitas yang cukup baik dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.745 dan *Composite Reliability* sebesar 0.839. AVE sebesar 0.566 mengindikasikan validitas konvergen yang memadai. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi syarat reliabilitas dan validitas konvergen.

Di sisi lain, pengujian *discriminant validity* bertujuan untuk mengetahui apakah indikator suatu variabel akan mempunyai *outer loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya daripada *outer loading* dengan variabel yang lain. Dapat dilihat HTMT pada table

Tabel 3. Discriminant Validity - Matriks HTMT

| Variabel | Gaya Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | Kinerja Karyawan | Lingkungan Kerja |
|--------------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| Gaya Kepemimpinan | | | | |
| Kepuasan Kerja | 0.644 | | | |
| Kinerja Karyawan | 0.514 | 0.576 | | |
| Lingkungan Kerja | 0.788 | 0.787 | 0.5 | |

Hasil dari HTMT pada Tabel 3, nilai korelasi variabel dengan indikatornya $< 0,9$. Hal ini menyatakan bahwa semua variabel (gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan kinerja karyawan) memiliki *discriminant validity* yang baik. Berdasarkan hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki kualitas yang memadai dari segi reliabilitas dan validitas, baik konvergen maupun diskriminan. Dengan demikian, model ini layak digunakan dalam analisis lebih lanjut dan mengevaluasi hubungan antar variabel laten dalam penelitian.

Inner Model

Metode PLS-SEM pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis kemampuan mediasi kepuasan kerja apakah dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Model ini dievaluasi menggunakan nilai *R-square*, *R-square adjusted*, dan Q^2 sebagai indikator kualitas model prediktif (Sarstedt et al., 2021).

Nilai *R-square* menggambarkan sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. *R-square adjusted* adalah versi yang telah disesuaikan untuk mempertimbangkan jumlah variabel dalam model. Sementara itu, Q^2 menunjukkan predictive relevance dari model (Chin, 1998). Jika nilai Q^2 lebih dari nol, maka model memiliki kemampuan prediktif yang baik. Apabila nilai coefficient of determination mendekati 1, itu menunjukkan bahwa semakin akurat variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Lebih lanjut, terdapat tiga klasifikasi yang menunjukkan tingkat akurasi berdasarkan nilai R^2 , antara lain 0,25 tingkat akurasi prediksinya lemah, menunjukkan nilai 0,5 berarti tingkat akurasi moderat, dan menunjukkan nilai 0,75 berarti tingkat akurasinya substansial (Sarstedt et al., 2021).

Tabel 4. Model Evaluation

| Variabel | R-square | R-square adjusted | Q^2 |
|-------------------------|----------|-------------------|-------|
| Kepuasan Kerja | 0.381 | 0.368 | 0.194 |
| Kinerja Karyawan | 0.312 | 0.291 | 0.192 |

Berdasarkan Tabel 4, nilai *R-square* untuk Kepuasan Kerja adalah 0.381. Artinya sebesar 38,1% variabilitas dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Nilai *R-square* pada Kinerja Karyawan menunjukkan angka 0.312. Hal ini berarti bahwa sebesar 31,2% variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Berdasarkan klasifikasi Sarstedt et al. (2021), nilai *R-square* untuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan berada pada tingkat akurasi prediksi yang moderat karena berada di antara 0,25 dan 0,5. Nilai Q^2 untuk kedua variabel lebih dari nol (0.194 untuk Kepuasan Kerja dan 0.192 untuk Kinerja Karyawan), menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik.

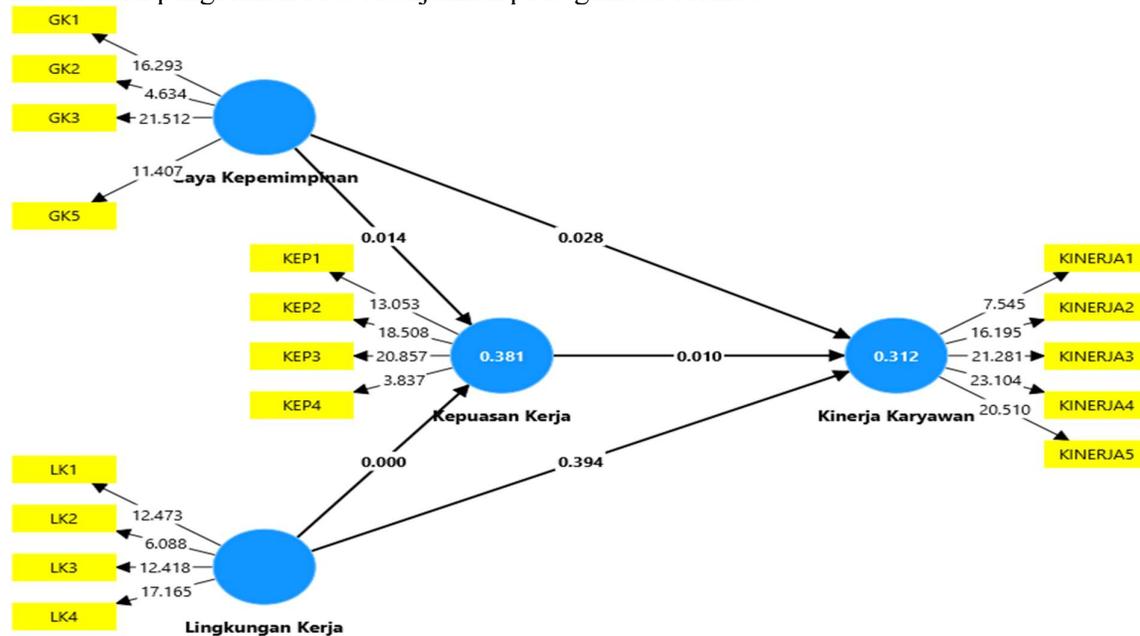
Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian hipotesis. H1 (Gaya Kepemimpinan \rightarrow Kinerja Karyawan) memiliki koefisien 0.275 dengan p-value 0.028 ($p < 0.05$), sehingga hipotesis diterima. Ini berarti gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Namun, H2 (Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan) memiliki p-value 0.089 ($p > 0.05$), sehingga ditolak. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Tabel 5. Pengujian Hipotesis Model

| | Hipotesis | Koefisien | T hitung | P values | Keputusan |
|----|---|-----------|----------|----------|-----------|
| H1 | Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan | 0.275 | 2.200 | 0.028 | Diterima |
| H2 | Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0.066 | 1.700 | 0.089 | Ditolak |
| H3 | Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0.113 | 0.853 | 0.394 | Ditolak |
| H4 | Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0.128 | 2.062 | 0.039 | Diterima |
| H5 | Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0.281 | 2.583 | 0.010 | Diterima |

Sebaliknya, H3 (Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan) ditolak karena memiliki p-value 0.394, berarti bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, H4 (Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan) diterima dengan p-value 0.039. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Akhirnya, H5 (Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan) diterima dengan koefisien 0.281 dan p-value 0.010, menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Adapun model hasil pengolahan data ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 2. Model Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu memperkuat kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama dengan memperbaiki lingkungan kerja. Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM di PT Sinergi Adimitra Jaya perlu difokuskan pada peningkatan

kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung untuk memaksimalkan kepuasan serta kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berampak secara signifikan terhadap kinerja karyawan. P-value sebesar 0,028 ($< 0,05$) berarti hipotesis H1 diterima. Penelitian terdahulu yang mendukung hasil penelitian ini adalah Daeli et al. (2024), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Marukedu et al. (2024) juga mendukung temuan ini, di mana pemimpin memberikan arahan secara jelas dan dukungan emosional mampu meningkatkan motivasi serta efektivitas kerja. Sebaliknya, hasil penelitian ini bertentangan dengan studi oleh Afza dkk. (2022), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu memiliki korelasi langsung dengan kinerja, terutama dalam organisasi yang sudah memiliki struktur kerja yang mapan. Dalam konteks PT Sinergi Adimitra Jaya, kepemimpinan yang diterapkan kemungkinan berorientasi pada visi dan komunikasi yang efektif, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hipotesis H2 ditolak artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. P-value sebesar 0,089 ($> 0,05$). Hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatyandri & br Surbakti (2023), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor mediasi utama dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Namun, temuan ini sejalan dengan studi oleh Negoro & Wibowo (2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi perantara antara gaya kepemimpinan dan kinerja, terutama dalam organisasi dengan tuntutan kerja tinggi. Pada PT Sinergi Adimitra Jaya, kemungkinan faktor lain seperti beban kerja dan insentif lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan, sehingga peran kepuasan kerja sebagai mediator menjadi tidak signifikan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis H3 ditolak karena lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar 0,394 ($> 0,05$). Hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Khurosani (2018), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikologis memiliki dampak langsung terhadap produktivitas karyawan. Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Syaharuddin (2016), yang menemukan bahwa lingkungan kerja hanya berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui faktor lain seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam kasus PT Sinergi Adimitra Jaya, hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja yang kondusif penting, namun faktor-faktor lain seperti kompensasi dan gaya kepemimpinan juga kemungkinan memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hipotesis H4 diterima sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan p-value sebesar 0,039 ($< 0,05$). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurwati (2021), yang menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja, seperti kondisi fisik dan hubungan sosial di tempat kerja. Kedua variabel tersebut mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga berdampak pada kinerja. Penelitian lainnya dilakukan oleh Fajar (2024) juga mendukung temuan ini, di mana lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Namun, temuan ini bertolak belakang dengan studi

yang dilakukan oleh Ardianti et al. (2018), yang menemukan bahwa lingkungan kerja hanya memiliki efek langsung terhadap kepuasan kerja tanpa mempengaruhi kinerja secara signifikan. Dalam konteks PT Sinergi Adimitra Jaya, hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih termotivasi ketika mereka merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka, yang kemudian meningkatkan performa mereka secara keseluruhan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis H5 diterima sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar 0,010 ($< 0,05$). Penelitian yang mendukung penelitian ini pernah dilakukan oleh Subariyanti (2017), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja individu. Selain itu, penelitian oleh Raziq & Maulabakhsh (2015) juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Namun, temuan ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Winarja et al. (2018), yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berujung pada peningkatan kinerja, terutama dalam organisasi dengan tekanan kerja tinggi. Dalam konteks PT Sinergi Adimitra Jaya, kepuasan kerja yang tinggi kemungkinan disebabkan oleh keseimbangan kerja dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan.

SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara itu, lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh langsung tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penemuan ini mengimplikasikan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor kepemimpinan serta berusaha menciptakan lingkungan kerja. Dikarenakan hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja.

Implikasi teoritis dari penelitian ini mengkonfirmasi teori bahwa kepuasan kerja merupakan faktor mediasi yang dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan teori motivasi kerja. Secara manajerial, PT Sinergi Adimitra Jaya perlu mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperbaiki aspek lingkungan kerja yang berkontribusi pada kepuasan kerja, seperti kenyamanan fisik dan dukungan organisasi, serta memberikan pelatihan kepemimpinan yang mendorong komunikasi dan keterlibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeline, K. (2022). Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention (Studi Kasus Pt Bank Xyz Tbk). *Jurnal Bina Manajemen*, 10(2), 42–63.
- Afza, R., Siregar, D. I., & Zaki, H. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 17(1), 118–130.
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus pada PT. Sumber

- Alam Santoso Pratama Karangasari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1).
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Fajar, G. M. (2024). Analisis Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Work-Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Generasi Z di PT Galang Tinggi Raya. *Jurnal Emt Kita*, 8(1), 295–301.
- Fatyandri, A. N., & br Surbakti, T. E. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Darma Agung*, 31(1), 869–880.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hanafi, A. S., Almy, C., & Siregar, M. T. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 2(1), 52–61.
- Hasibiyadi, H., Thenelsia, D. E., Syahrudin, M. S., & Pertiwi, P. (2021). Pengaruh Gaya kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Saktijaya Artha Pratama Makassar). *JMB: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(1).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Ismail, H. A., Kessi, A. M. F., Tajuddin, I., & Abbas, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 233–246.
- Jopanda, H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 84–101.
- Kasra, E., & Ali, H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 2(3), 304–313.
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352–363.
- Mansyur, H., Ikram, M., & AC, I. A. (2024). Strengthening Employee Performance Through Leadership Style and Work Environment Support at Drinking Water Companies. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 242–253.
- Mardiani, I. N., & Widiyanto, A. (2021). Pengaruh work-life balance, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Gunanusa Eramandiri. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 985–993.
- Marukedu, S. I., Ngara, S. D., Malo, Y., Boeloe, L. R. N., Bora, Y. B., & Amah, M. M. (2024). Implementasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Teknik Mesin, Industri, Elektro Dan Informatika*, 3(2), 186–191.
- Melinda, C. (2024). Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Karakteristik Generasi Milenial: Literature Review. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 767–775.

- Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). EMPATHETIC LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE AMONG MILLENNIALS IN A START-UP INDUSTRY: NEEDS'SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB.*, 36(2), 136–154.
- Nurwati, S. (2021). Determinasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai: Kompensasi dan lingkungan kerja (suatu kajian studi literatur manajemen sumberdaya manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 1(2), 235–264.
- Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65–71.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Studi literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 605–612.
- Pranitasari, D., & Kusumawardani, C. R. W. (2021). Pengaruh stress kerja dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja dan etika kerja. *Media Manajemen Jasa*, 9(1).
- Pratiwi, K., & Himam, F. (2014). Kualitas kehidupan kerja ditinjau dari kepuasan kerja dan persepsi terhadap kinerja. *Jurnal Psikologi Undip*, 13(1), 42–49.
- Ramlah, P., Arfah, A., & Arif, M. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *REMIK: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 7(3), 1575–1584.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru pada SMA swasta perkumpulan amal bakti 4 sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Regiasa, T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Instrinsik, dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 16(2), 750–759.
- Retnowati, E., & Putra, A. R. (2023). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 6(2), 215–230.
- Ridiana, P., Fitriyanti, R., Afrizal, J., Marlina, M., & Annur, S. (2025). Kepemimpinan dan Organisasi Pendidikan Umum Berbasis Islam. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 1245–1251.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Setiawan, I., & Khurosani, A. (2018). Pengaruh keselamatan kerja fisik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 2(1), 1–19.
- Steven, S., & Yanuar, Y. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(2), 478–493.
- Subariyanti, H. (2017). Hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PTLR Batan. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, 1(2), 224–232.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2721–2731.

- Suhartono, W. F. P., & Amalia, L. (2024). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Industri Pembangkit Tenaga Listrik. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(6), 1951–1967.
- Syahrudin, S. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan bank muamalat cabang samarinda. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 13(1), 59–72.
- Tsaqila, I., & Pradikto, S. (2025). Pemahaman Karyawan tentang Lingkungan Kerja Nyaman dan Produktivitas di Rumah Makan Masakan Jawa Bu Socheh. *Student Research Journal*, 3(1), 107–117.
- Usman, S., Lasiatun, K. M. T., Kesek, M. N., Riatmaja, D. S., Papia, J. N. T., & Mukhtar, A. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10462–10468.
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series*, 5(1), 144–152.
- Waworundeng, T., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Wenang Cemerlang Press). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2), 85–92.
- Winarja, W., Sodikin, A., & Widodo, D. S. (2018). The effect of Organizational commitment and job pressure to job performance through the job satisfaction in employees Directorate transformation Technology Communication and Information Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(2), 51–70.