



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di CV. Barokah Al Fazza

Nur Ernawati*, Heni Susilowati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern

Alamat: Jl. Diponegoro No.69, Dusun I, Wirogunan, Kec. Kartasura, Kabupaten

Sukoharjo, Jawa Tengah 57166

Korespondensi: nur.erna789@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study is to determine the influence of leadership style on employee performance, the influence of work environment on employee performance, the influence of job satisfaction on employee performance, the influence of leadership style on employee performance through job satisfaction as an intervening variable, and the influence of the work environment on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. The quantitative research sample consists of 75 respondents. Multiple linear regression analysis was conducted using IBM SPSS Statistics. The study findings show that the leadership style variable has a positive and significant effect on employee performance at CV Barokah Al Fazza, partially. The work environment variable also has a positive and significant effect on employee performance at CV Barokah Al Fazza, partially. The job satisfaction variable has a positive and significant effect on employee performance at CV Barokah Al Fazza, partially. The leadership style variable has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at CV Barokah Al Fazza. The work environment variable has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at CV Barokah Al Fazza.*

Keywords: *leadership style, work environment, job satisfaction, employee performance.*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel penelitian kuantitatif ini berjumlah 75 responden. Analisis regresi linier berganda dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS Statistics. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza secara parsial. Variabel lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza secara parsial. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza secara parsial. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV Barokah Al fazza. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV Barokah Al fazza.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

LATAR BELAKANG

Persaingan dalam dunia kerja saat ini menuntut setiap individu untuk memiliki kemampuan berpikir maju, kreatif, inovatif, serta semangat tinggi dalam menghadapi perkembangan zaman yang semakin dinamis. Dalam konteks tersebut, organisasi perlu memastikan seluruh elemen yang ada di dalamnya mampu bekerja secara optimal agar dapat mencapai keberlanjutan organisasi. Proses pencapaian tujuan organisasi tentu tidak selalu berjalan mulus; berbagai hambatan dan tantangan kerap muncul, terutama dalam

hal peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai aset utama organisasi (Goswami & Dsilva, 2019). SDM yang berkualitas menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, karena mereka berperan langsung dalam menggerakkan aktivitas operasional dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

SDM yang unggul tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga dari kompetensi, kreativitas, dan komitmen dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki sistem penilaian kinerja yang baik guna mengukur sejauh mana kontribusi karyawan terhadap pertumbuhan perusahaan dan pengembangan potensi dirinya. Kinerja karyawan mencerminkan hasil nyata dari perilaku kerja individu dalam organisasi dan menjadi indikator penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Irfad et al., 2021). Namun demikian, kinerja yang optimal tidak akan muncul tanpa dukungan organisasi yang memadai. Perusahaan harus mampu menyediakan fasilitas kerja, metode operasional, serta sistem manajerial yang efektif agar karyawan dapat bekerja secara produktif dan efisien.

Tabel 1. Jumlah penjualan CV Barokah Al Fazza

Bulan	Jumlah Penjualan
Januari	398
Februari	438
Maret	422
April	340
Mei	440
Juni	300
Juli	590
Agustus	790
September	900
Oktober	500
November	450
Desember	500

Sumber: Peneliti 2025

Salah satu contoh nyata dapat dilihat pada CV. Barokah Al Fazza, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan perlengkapan sekolah, kantor, serta produk mebel dan interior-eksterior. Berdasarkan hasil wawancara awal, diketahui bahwa dalam enam bulan terakhir perusahaan mengalami penurunan kinerja karyawan, yang tercermin dari fluktuasi penjualan tahun 2024. Data menunjukkan adanya ketidakstabilan hasil penjualan bulanan, dengan penurunan yang cukup signifikan di beberapa periode. Kondisi ini menunjukkan adanya permasalahan internal yang mempengaruhi

produktivitas, antara lain terkait gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Observasi awal mengungkapkan adanya keluhan karyawan terhadap komunikasi atasan yang cenderung otoriter dan kurang terbuka terhadap saran, serta kondisi fasilitas kerja yang kurang nyaman seperti minimnya ventilasi dan pencahayaan yang memadai.

Dalam organisasi, gaya kepemimpinan memainkan peran sentral dalam menentukan arah dan kualitas kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Lelo Sintani et al. (2022), gaya kepemimpinan adalah kombinasi antara perilaku, strategi, dan sikap yang diterapkan oleh pemimpin dalam menjalankan fungsinya, dengan mengintegrasikan nilai, keterampilan, serta filosofi kepemimpinan. Pandangan ini diperkuat oleh Nikmat (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan bersifat dinamis, dapat berubah menyesuaikan karakter dan situasi pengikutnya. Sementara itu, Zaharuddin (2021) menekankan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bentuk pengaruh yang digunakan pemimpin untuk membentuk pikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi agar selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, pemimpin dapat diibaratkan sebagai nahkoda kapal yang menentukan arah perjalanan organisasi menuju tujuannya.

Selain kepemimpinan, faktor lingkungan kerja juga berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan kenyamanan dan meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Nurhandayani (2022) menyebutkan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi fisik dan nonfisik yang mengelilingi karyawan serta berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan. Sementara itu, Septiawan & Heryanda (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik baik berupa aspek fisik seperti ruang kerja yang bersih dan nyaman, maupun aspek sosial seperti hubungan harmonis antar rekan kerja dan pimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan menurunkan semangat, kenyamanan, dan produktivitas individu dalam organisasi.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional positif yang timbul ketika seseorang merasa pekerjaannya bermakna, dihargai, dan sesuai dengan harapan pribadinya. Nurhandayani (2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mencakup aspek moral

kerja, kedisiplinan, serta prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi tingkat turnover, serta menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan. Sementara itu, Uma & Swasti (2024) menegaskan bahwa individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih produktif dan menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Dari berbagai hasil penelitian sebelumnya, ditemukan adanya *research gap* terkait pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian Shahara (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat pula penelitian lain yang hasilnya tidak konsisten. Untuk variabel lingkungan kerja, penelitian Septiawan & Heryanda (2021) menemukan adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara studi oleh Farhan Saputra et al. (2023) justru menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan. Demikian pula, pada variabel kepuasan kerja, penelitian Uma & Swasti (2024) dan Yohanis et al. (2023) menemukan pengaruh positif terhadap kinerja, tetapi hasil tersebut berbeda dengan temuan Basri & Rauf (2021) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang berarti.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya ketidakkonsistenan dan kesenjangan empiris dalam literatur terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memperdalam pemahaman mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya pada CV. Barokah Al Fazza, dengan harapan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di masa mendatang.

KAJIAN TEORITIS

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris, yaitu *leadership*, yang berasal dari kata *to lead* yang memiliki arti memimpin. Dari pengertian ini, jelas bahwa pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk. Secara lebih formal, dalam menjalankan kepemimpinan, seseorang tersebut memberikan perintah-perintah kepada bawahannya (Dian Fitria, 2024).

Gaya kepemimpinan penting dalam manajemen yang mencakup cara seorang pemimpin berinteraksi dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi

secara efektif. Zaharuddin (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipilih oleh pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi, dengan tujuan untuk mengarahkan dan memotivasi tim dalam mencapai tujuan bersama. Setiana (2022) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung tidak hanya pada karakter pemimpin, tetapi juga pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan dan kondisi tim yang dipimpinnya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Khaeruman et al. (2021), terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Tegas, Indikator ini mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin memiliki otoritas dalam memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk menjalankan tugas dengan cara mereka sendiri.
2. Memotivasi, Seorang pemimpin yang memotivasi akan berusaha mendorong bawahannya untuk bekerja dengan semangat tinggi dan berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan.
3. Komunikasi, Komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan sangat penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Indikator komunikasi mengarah pada kemampuan pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahannya secara terbuka dan jelas.
4. Perhatian, Pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahannya menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan.
5. Tanggung jawab, kewajiban pemimpin memikul dan mempertanggungjawabkan hasil kerja serta keputusan yang diambil dalam memimpin tim atau organisasi.
6. Mengendalikan emosi, kemampuan pemimpin menjaga kestabilan diri agar tetap tenang dan rasional saat menghadapi situasi sulit atau tekanan dalam kepemimpinan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. (Putri & Afriyeni, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja meliputi keseluruhan

kondisi fisik, sosial, dan budaya di tempat kerja yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya melibatkan kenyamanan fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial seperti hubungan antar rekan kerja dan dukungan dari manajemen.

Menurut penelitian Finah dan Afridola (2020), lingkungan kerja yang baik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa dukungan sosial, komunikasi yang efektif, dan suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Lingkungan yang mendukung juga memungkinkan karyawan untuk berinovasi dan bekerja sama, yang pada akhirnya dapat meningkatkan hasil kerja mereka. Selain itu, (Juliani et al., 2023), menambahkan bahwa lingkungan kerja juga berhubungan dengan aspek psikologis yang mempengaruhi kesehatan mental dan emosional karyawan. Mereka berpendapat bahwa stres yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan kinerja serta kesehatan karyawan. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif guna mencapai tujuan organisasi serta kesejahteraan karyawan.

Berikut adalah indikator lingkungan kerja menurut (Juliani et al., 2023):

1. **Pencahayaan**, Pencahayaan yang cukup dapat mencegah kelelahan mata dan meningkatkan konsentrasi, sedangkan pencahayaan yang buruk dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan mengurangi efisiensi kerja. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan pencahayaan yang baik cenderung lebih fokus dan produktif.
2. **Sirkulasi Udara**, Sirkulasi udara yang baik membantu menjaga kualitas udara di tempat kerja, yang penting untuk kesehatan karyawan. Lingkungan kerja dengan sirkulasi udara yang buruk dapat menyebabkan masalah kesehatan seperti sakit kepala, kelelahan, dan penurunan produktivitas. Udara segar dan sirkulasi yang baik juga berkontribusi pada kenyamanan fisik karyawan.
3. **Kebisingan**, Tingkat kebisingan di lingkungan kerja dapat mempengaruhi konsentrasi dan kinerja karyawan. Kebisingan yang tinggi dapat mengganggu komunikasi dan fokus, sehingga menurunkan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tenang memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan nyaman.

4. Keamanan, Keamanan di tempat kerja merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan. Lingkungan kerja yang aman memberikan rasa tenang bagi karyawan, sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada tugas mereka tanpa khawatir akan risiko cedera atau kecelakaan.
5. Hubungan Karyawan, Hubungan antar rekan kerja, atasan, dan bawahan memainkan peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif. Hubungan yang baik dapat meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki hubungan baik dengan kolega mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif.

Kinerja Karyawan

Kinerja merujuk pada proses pelaksanaan pekerjaan dan hasil yang dicapai melalui pekerjaan tersebut. Afandi (2018) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian atau hasil kerja, baik individu maupun kelompok, dalam

sebuah organisasi atau perusahaan, yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Tujuan dari kinerja tersebut adalah untuk mencapai tujuan organisasi, dengan tetap mempertimbangkan kepatuhan terhadap hukum serta moral dan etika yang berlaku. Di sisi lain, Rismawati dan Mattalata (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh oleh seseorang, yang perlu diketahui dan dikonfirmasi oleh pihak terkait. Selain itu, kinerja juga perlu dianalisis dalam kaitannya dengan visi perusahaan untuk mengetahui apakah dampaknya positif atau negatif terhadap kebijakan operasional perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan ukuran yang mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja (Ramadhani et al., 2023). Kinerja karyawan dapat diukur melalui pencapaian target yang telah ditetapkan, produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, serta kemampuan berkolaborasi dalam tim (Siahaan et al. 2021). Kinerja ini terbagi menjadi beberapa jenis, termasuk kinerja kuantitatif yang diukur dengan data dan angka, seperti jumlah produk yang dihasilkan atau target penjualan yang dicapai. Selain itu, terdapat juga kinerja kualitatif yang menilai kualitas hasil kerja, seperti kepuasan pelanggan dan inovasi yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut Ahmad dalam (Siahaan et al. 2021), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan: Indikator ini mengacu pada jumlah output yang dihasilkan, yang dapat diukur dalam bentuk jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan.
2. Kualitas Pekerjaan: Kualitas kerja diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan, serta sejauh mana tugas tersebut diselesaikan dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.
3. Keandalan: Keandalan mencerminkan tingkat komitmen kerja seorang karyawan terhadap instansi atau perusahaan serta tanggung jawab yang dimiliki dalam menjalankan fungsi kerjanya.
4. Ketepatan Waktu: Indikator ini menilai sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan, serta bagaimana mereka mengelola waktu yang tersedia untuk menyelesaikan aktivitas lain secara efektif.
5. Kemampuan Bekerja Sama: Kemampuan ini mencakup sejauh mana karyawan dapat memanfaatkan sumber daya yang ada di organisasi, seperti tenaga kerja, uang, teknologi, dan bahan baku, untuk meningkatkan hasil atau output dari setiap unit kegiatan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menentukan seberapa tinggi atau rendah tingkat kinerja yang akan tercapai. Kepuasan kerja yang baik diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang maksimal (Wijayanti & Sijabat, 2022). Menurut Afandi dalam (Pratiwi & Rizky, 2024) kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki oleh tenaga kerja, yang mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan mereka, yang dinilai berdasarkan penghargaan terhadap pekerjaan dan pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencakup sejauh mana karyawan merasa puas dan bahagia dengan berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, pengakuan, peluang pengembangan, dan hubungan dengan rekan kerja.

Menurut Agustini (2019:64-65) indikator kepuasan kerja Adalah:

1. Gaji/Imbalan, Merupakan imbalan atas jasa yang diterima pegawai sesuai dengan jenis pekerjaan dan bebannya.

2. Pekerjaan Menyangkut karakteristik pekerjaan, yaitu Apakah pekerjaan itu menantang, menarik, atau membosankan
3. Supervisi, Merupakan kualitas dan bentuk pengawasan, instruksi dan arahan yang diterima dari atasan.
4. Promosi, merupakan komponen yang mengatur peluang pengembangan dalam tugas dan jabatan.
5. Rekan Sekerja, merupakan komponen yang mengukur apakah mungkin untuk mengundang rekan kerja untuk bekerja sama, dan apakah ada keterampilan saling mendukung, persahabatan, dan sikap membantu di antara rekan kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampling

Populasi adalah kelompok generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Barokah Al Fazza yang berjumlah 300 orang.

Metode *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel probabilitas yang memberikan peluang sama kepada setiap anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel secara acak.

Pada penelitian ini ukuran sampel dapat dilakukan dengan menggunakan rumus slovin, yakni sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2} \quad n = \frac{300}{1 + 300(0,1)^2} = 75$$

n = Besarnya sampel

N = Populasi (300)

e = *Error Level* (tingkat kesalahan)

(dalam penelitian ini menggunakan e=10% atau 0,1)

Maka, dalam penelitian ini akan disebarakan kuesioner terhadap 75 responden untuk mengantisipasi adanya data yang tidak lengkap.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Responden dalam penelitian ini memiliki karakteristik-karakteristik penelitian terdiri dari :

Data mengenai jenis kelamin responden seluruh karyawan CV. Barokah Al Fazza adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	68	90.7	90.7	90.7
	Perempuan	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Dapat di ketahui jenis kelamin responden seluruh karyawan CV. Barokah Al Fazza yang di ambil sebagai responden, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 68 orang, sedangkan sisanya adalah responden perempuan sebanyak 7 orang.

Data mengenai usia responden seluruh karyawan CV. Barokah Al Fazza adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Usia Karyawan

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 Tahun	8	10.7	10.7	10.7
	30 - 40 Tahun	60	80.0	80.0	90.7
	50 - 60 Tahun	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Diketahui usia responden seluruh karyawan CV Barokah Al Fazza yang di ambil sebagai responden, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah berusia 30-40 tahun, yaitu sebanyak 60 orang, karyawan dengan usia 20 -30 tahun sebanyak 8 orang, dan sisanya adalah responden yang berusia 50-60 tahun yaitu sebanyak 7 orang.

Data mengenai lama bekerja responden seluruh karyawan CV. Barokah Al Fazza adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Lama Bekerja

		Lama Bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 3 Tahun	46	61.3	61.3	61.3
	4 - 6 Tahun	29	38.7	38.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Data yang diketahui mengenai lama bekerja responden seluruh karyawan CV Barokah Al Fazza yang di ambil sebagai responden, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja selama 1 – 3 tahun yaitu sebanyak 46 orang sedangkan sisanya adalah responden dengan lama bekerja 4 – 6 tahun yaitu sebanyak 29 orang.

Uji Validitas

Tingkat validitas di lakukan uji signifikansi dengan membandingkan r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Untuk *degree of freedom* (df) = n-k dalam hal ini adalah jumlah sampel dan k jumlah konstruk. Pada kasus ini besarnya df dapat di hitung $df = 75$ dengan $\alpha 0,05$ di dapat 0,2272 jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif, maka butir pertanyaan tersebut di katakan valid. Adapun hasil pengujian validitas dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item		r Tabel	Keterangan
	Pertanyaan	Total Correlation		
Gaya Kepemimpinan (X1)	Q1	0,776	0,2272	Valid
	Q2	0,676	0,2272	Valid
	Q3	0,669	0,2272	Valid
	Q4	0,667	0,2272	Valid
	Q.5	0,682	0,2272	Valid
	Q.6	0,675	0,2272	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	Q1	0,787	0,2272	Valid
	Q2	0,771	0,2272	Valid
	Q3	0,628	0,2272	Valid
	Q4	0,868	0,2272	Valid
	Q5	0,868	0,2272	Valid
	Q.6	0,717	0,2272	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Q1	0,875	0,2272	Valid
	Q2	0,680	0,2272	Valid
	Q3	0,696	0,2272	Valid
	Q4	0,737	0,2272	Valid
	Q5	0,875	0,2272	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Q1	0,767	0,2272	Valid
	Q2	0,737	0,2272	Valid
	Q3	0,670	0,2272	Valid
	Q4	0,676	0,2272	Valid
	Q5	0,734	0,2272	Valid

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Berdasarkan Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item dari keempat variabel yang diteliti memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dari nilai r tabel sehingga dapat dikatakan bahwa semua item valid.

Uji Reliabilitas

Adapun hasil pengujian Reliabilitas dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Reability		Keterangan
	Coeffisients	Alpha	
Gaya Kepemimpinan (X1)	4 item	0,782	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	5 item	0,867	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	5 item	0,835	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	5 item	0,763	Reliabel

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Berdasarkan keterangan tabel di atas dapat di ketahui bahwa masing-masing variabel memiliki *cronbach alpha* > 0,7, dengan demikian semua variabel dikatakan reliabel.

Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, penulis menggunakan analisis dengan software IBM SPSS Statistics. Adapun hasil pengujian normalitas dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual		Keterangan
	N	75	
<i>Test Statistic</i>		0,091	Berdistribusi
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,200	Normal

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Berdasarkan tabel diatas, pada uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa residual data yang di dapat tersebut mengikuti distribusi normal, berdasarkan hasil output dari SPSS menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* signifikan pada $0,200 > 0,05$. Dengan demikian residual data berdistribusi normal dan telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinieritas

Untuk menguji multikolinieritsa, penulis menggunakan analisis dengan software IBM SPSS Statistics. Adapun hasil pengujian normalitas dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Colinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,303	3.304	Tidak terjadi multikolinieritas
Lingkungan Kerja (X2)	0,259	3.855	
Kepuasan Kerja (X3)	0,225	4.444	

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Berdasarkan tabel diatas, pada multikolineritas Seluruh nilai Tolerance berada di atas 0,10 dan seluruh nilai VIF berada di bawah 10. Ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolineritas antara variabel-variabel independen dalam model regresi yang digunakan.

Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji heteroskedastisitas, penulis menggunakan analisis dengan software IBM SPSS Statistics. Adapun hasil pengujian normalitas dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas

N	Spearman's rho		Keterangan
	75	Sig. (2-tailed)	
Gaya Kepemimpinan (X1)		0,702	Tidak terjadi gejala heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja (X2)		0,564	
Kepuasan Kerja (Z)		0,373	

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Berdasarkan tabel di atas, di ketahui nilai signifikansi atau Sig. (2-tailed) variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0.702, variabel lingkungan kerja (X2) sebesar 0,564 dan variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,373. Karena nilai variabel-variabel tersebut > 0,05, maka dapat di simpulkan tidak terdapat masalah atau gejala heteroskedastisitas, artinya model regresi yang di gunakan untuk penelitian ini layak untuk di lakukan.

Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error			
(Constant)	1,759	1,098		1,602	0,114
Gaya Kepemimpinan	0,261	0,079	0,285	3,314	0,001
Lingkungan Kerja	0,335	0,068	0,459	4,942	0,000
Kepuasan Kerja	0,201	0,085	0,234	2,353	0,021

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Nilai t hitung variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 3.314 > nilai T tabel 1,666 dan nilai sig yaitu 0,001 < 0,05 maka Ha di terima dan H0 di tolak, artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

2. Nilai t hitung variabel lingkungan kerja (X2) sebesar 4.942 > nilai T tabel 1,666 dan nilai sig yaitu 0,000 < 0,05 maka Ha di terima dan H0 di tolak, artinya variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai t hitung variabel kepuasan kerja (X2) sebesar 2.353 > nilai T tabel 1,666 dan nilai sig yaitu 0,021 < 0,05 maka Ha di terima dan H0 di tolak, artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Uji F

Untuk menguji Uji F, penulis menggunakan analisis dengan software IBM SPSS Statistics. Adapun hasil pengujian Uji F dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	486.625	3	162.208	125.599	.000 ^b
	Residual	91.695	71	1.291		
	Total	578.320	74			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Nilai F hitung sebesar 125.599 > nilai F tabel yaitu 2.730 dan nilai sig. Yaitu 0,000 < 0,05, artinya variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian.

Koefisien Determinasi

Adapun hasil pengujian Uji Koefisien Determinasi (R²) dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.917 ^a	.841	.835	1.13643

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Sumber : Output SPSS di olah 2025

Dapat di lihat gambar tabel di atas ini, dapat di lihat dari bahwa nilai adjusted R2 adalah sebesar 0,825 atau 83.5% mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh simultan sebesar 83.5%, sementara sisanya sebesar 16.5% di pengaruhi oleh faktor variabel lainnya.

Uji Sobel

Persamaan 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.618	1.505		-1.075	.286
	Gaya Kepemimpinan	.428	.097	.399	4.427	.000
	Lingkungan Kerja	.454	.077	.532	5.905	.000

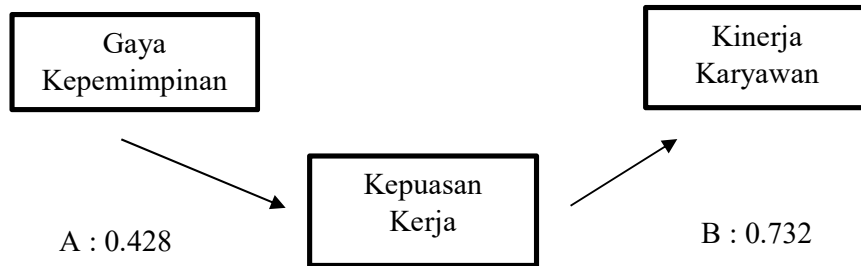
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Persamaan 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.815	1.073		5.420	.000
	Kepuasan Kerja	.732	.052	.854	14.029	.000

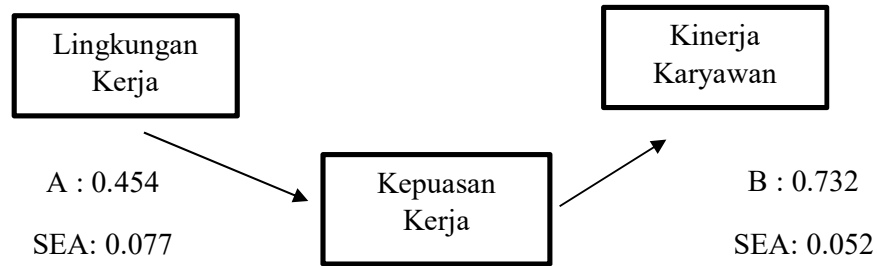
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

1. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.



SEA: 0.097 menggunakan *Sobel Test Calcul* SEA: 0.052 of *Mediation* diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0.000, sehingga dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan melalui Kepuasan Kerja



Hasil perhitungan menggunakan *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation* diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0.000, sehingga dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Pembahasan

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al Fazza, dengan nilai t sebesar 3,314, $p = 0,001$, dan koefisien regresi 0,261, sehingga H1 diterima. Kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan serta menerapkan komunikasi dua arah terbukti meningkatkan motivasi, kepatuhan, dan kualitas kerja tim. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tanjung et al. (2021), Dwi Maria Simbolon (2024), dan Shulha (2023) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif dan komunikasi terbuka mendorong kolaborasi, kepercayaan, serta peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t sebesar 4,942, $p < 0,001$, dan koefisien regresi 0,335, sehingga H2 diterima. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, memiliki pencahayaan baik, sirkulasi udara lancar, serta komunikasi efektif antara pimpinan dan pegawai terbukti meningkatkan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Shobirin & Siharis (2022), Yonata & Sugandha (2021), dan Jelatu (2024) yang menegaskan bahwa peningkatan fasilitas dan suasana kerja mendukung kenyamanan, kepuasan, dan kolaborasi karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Kepuasan kerja berperan signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga Hipotesis 3 (H3) diterima. Uji t parsial menunjukkan nilai 2,353 dengan $p = 0,021$, dan koefisien regresi (B) sebesar 0,201 menunjukkan bahwa kepuasan terkait gaji/imbalan, tantangan pekerjaan, kejelasan instruksi, peluang pengembangan karier, serta kerja sama tim mempengaruhi performa kerja. Secara praktis, program kesejahteraan, kejelasan instruksi, pengakuan, dan pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan kerja dan secara beriringan meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Saputra & Marlius, 2023), dan (Aniversari & Sanjaya, 2022) yang menekankan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara lingkungan kerja dan output kinerja, sehingga upaya peningkatan variabel kepuasan kerja akan menghasilkan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV Barokah Al fazza

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, sehingga H4 diterima. Jalur a (gaya kepemimpinan → kepuasan kerja) memiliki koefisien 0,428 ($t = 4,427$; $p = 0,000$), sedangkan jalur b (kepuasan kerja → kinerja karyawan) sebesar 0,732 ($t = 14,029$; $p = 0,000$), dengan hasil uji Sobel 0,000 yang menandakan mediasi signifikan. Temuan ini sejalan dengan Tremblay et al. (2016) dan Map et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme penghubung antara kepemimpinan dan kinerja. Secara praktis, pengembangan gaya kepemimpinan yang meningkatkan kepuasan kerja akan memperkuat kinerja langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV Barokah Al fazza

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, sehingga H5 diterima. Jalur a (lingkungan kerja → kepuasan kerja) memiliki koefisien 0,454 ($t = 5,905$; $p = 0,000$), sedangkan jalur b (kepuasan kerja → kinerja karyawan) sebesar 0,732 ($t = 14,029$; $p = 0,000$), dengan uji Sobel 0,000 yang menandakan mediasi kuat. Temuan ini sejalan dengan Solihatun et al. (2021) dan Sahgal (2024) yang menegaskan bahwa lingkungan

kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat kinerja. Secara praktis, perbaikan fasilitas dan budaya kerja mendukung peningkatan kinerja langsung maupun melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan 75 responden dari karyawan CV Barokah Al fazza, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza secara parsial
2. Variabel lingkungan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza secara parsial.
3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Barokah Al fazza secara parsial.
4. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV Barokah Al fazza.
5. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV Barokah Al fazza.

SARAN

CV Barokah Al Fazza perlu meningkatkan gaya kepemimpinan yang inklusif dan komunikasi dua arah karena hubungan positifnya dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Memperkuat program pelatihan kepemimpinan bagi manajer lini depan agar lebih terbuka terhadap masukan bawahan, serta mengadakan forum rutin untuk umpan balik karyawan. Selain itu, optimalkan lingkungan kerja fisik dan budaya kerja dengan memperbaiki fasilitas seperti pencahayaan, sirkulasi udara, dan kebisingan, serta memperkuat hubungan antar karyawan melalui kegiatan team-building dan program penghargaan kolaboratif. Langkah-langkah tersebut diharapkan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja melalui mekanisme mediasi oleh kepuasan kerja. Pantau kontinuitas kinerja melalui indikator utama seperti kuantitas, kualitas, keandalan, ketepatan waktu, dan kerja sama, dengan memasukkan umpan balik kepuasan kerja ke dalam evaluasi kinerja rutin.

Peneliti selanjutnya disarankan menguji model mediasi lanjutan dengan variabel moderating seperti masa kerja, usia, tingkat pendidikan, atau jabatan untuk melihat apakah efek gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja berbeda pada segmen karyawan tertentu. Pertimbangkan desain longitudinal agar dapat membedakan hubungan sebab-akibat dari korelasi, serta gunakan pendekatan SEM dengan sampel lebih besar untuk estimasi efek tidak langsung secara lebih komprehensif dan evaluasi kecocokan model secara holistik. Tambahkan variabel relevan lain seperti komitmen organisasi, ambang stres kerja, dukungan manajemen atasan, kultur organisasi, atau iklim inovasi untuk memperkaya pemahaman mekanisme yang mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Uji robustitas dan generalisasi dengan memperluas studi ke CV lain yang memiliki karakter serupa untuk meningkatkan generalisasi temuan, serta lakukan triangulasi data dengan wawancara atau focus group untuk menggali mekanisme yang menjelaskan mengapa kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan/lingkungan kerja terhadap kinerja

DAFTAR REFERENSI

- Afandi. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing
- Agustini, Fauzia. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Aniversari, P., & Sanjaya, V. F. (2022). Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Aneka Gas Industri Lampung). *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 3(1), 1–24. <https://doi.org/10.24042/revenue.v3i1.10450>
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Pengaruh semangat kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *YUME: Journal of Management*, 4(1).
- Dian Fitria, S. dan H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Provinsi Jambi. *1*(3), 59–67.
- Dr. Duryadi, M. S. (2021). Metode Penelitian Ilmiah Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS. In *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik* (Vol. 7, Issue 1).
- Dwi Maria Simbolon. (2024). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Menara Abadi Persada Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Jmb)*, 24(1), 139–144.
- Farhan Saputra, Alifah Jiddal Masyruroh, Bayu Putra Danaya, Srirahayu Putri Maharani, Nova Astia Ningsih, Tania Septfania Ricki, Ganis Aliefiani Mulya Putri, Jumawan Jumawan, & Hadita Hadita. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan: Analisis Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kepemimpinan pada PT Graha Sarana Duta. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(3), 329–341. <https://doi.org/10.54066/jurma.v1i3.900>
- Finah, A. S., & Afridola, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan

- Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciba Vision Batam. *Jurnal Ekuivalensi*, 6(2), 328-341
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goswami, I., & Dsilva, N. R. (2019). Impact of job satisfaction and job stress on employees' life in Mumbai's hospitality sector. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 330–346. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0012>
- Hildawati. (2024). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif & Aplikasi Pengolahan Analisa*.
- Irfad, A., Sanusi, F., & Mukhsin, M. (2021). Manajemen Beban Kerja, Konflik Kerja Dan Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Di PT Harapan Teknik Shipyard. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 5(1), 16–32. <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v5i1.11538>
- Jelatu, H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Penempatan Kerja Pada Kantor PT . Citra Bakti Persada Makassar. *Sistematis: Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 1(1).
- Juliani, E., & Hidayati, A. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tirtakencana. *Ekonomi & Bisnis*, 22(2), 117-126.
- Khaeruman. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. In Bookchapter
- Machali, I. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Kejuruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Map, J., Mukmin, S., Budiarto, W., & Prasetyo, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 2(03), 372–384. <https://doi.org/10.37504/map.v2i03.210>
- Nikmat, M. (2022). Pola Perilaku Kepemimpinan yang Dinamis. *Jurnal Kepemimpinan*
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- Panggau, S. V., & Sundari, O. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(2), 459–482. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1696>
- Pratiwi, Afriana., & Rizky, M Chaerul. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan, Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 161-171
- Putri, R. O., & Afriyeni, A. (2022). Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Divisi Produksi Dan Mutu Pt. Lembah Karet Padang. *Jurnal Economina*, 1(4), 725–739. <https://doi.org/10.55681/economina.v1i4.166>
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., Maranjaya, A. K., & Tawil, M. R. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi. PT. Sonpedia Publishing Indonesia
- Rashid, F. (2022). *Buku Metode penelitian Fathor Rasyid*.

- Sahgal, A. (2024). Опыт аудита обеспечения качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации по разделу «Эпидемиологическая безопасность» No Title. *Вестник Росздравнадзора*, 4(1), 9–15.
- Saputra, S. W., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Sanjung Buana Sijunjung. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 135–148.
- Septiawan, I. P. A., & Heryanda, K. K. (2021). Effect of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 174. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i2.27513>
- Setiana, Andi Robith, 2022. *Mograf Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jawa Timur: CV. Global Aksara Pers
- Shahara, N. P., & Rahmawati, N. I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Andalas Media Informatika Jakarta. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1).
- Shobirin, A., & Siharis, A. K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(5), 235–246. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i5.188>
- Shulha, F. A. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pt berkah alam subur skripsi*.
- Siahaan, A. S. P., Situmorang, S., & Simanjuntak, D. C. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Istana Deli Kencana Medan. *Jurnal ilmiah MEA*, 5 (2), 1270-1282.
- Sintani, L., dkk. (2022). Studi Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Pemimpin. *Jurnal Ilmiah Manajemen*
- Solihatun, S., Darmawan, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1), 57–69. <https://doi.org/10.24127/jm.v15i1.582>
- Subhaktiyasa, PG (2024). Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2721–2731. DOI: <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657>
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Syahla, H., Adelia, R., Yulianti, S., & Sulaeman, E. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan*. 4, 4131–4142.
- Tanjung, R., Nurcahyani, R. W., Hasibuan, R., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Lamoist Layer Cakes. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 13(2), 193. <https://doi.org/10.35448/jmb.v13i2.10798>
- Teguh Buntoro. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mega Nusa Inti Sawit, Kabupaten Indragiri Hulu, Riau. *Andrew's Disease of the Skin Clinical Dermatology*.
- Tremblay, J., Regnerus, M. D., Educação, S. D. A. S. N. D. E., Júnior, F. T., Sanfelice, J. L., Tavares Júnior, F., Dourado, L. F., Brito, M. M. A. de, Maiti, Bidinger, Sposito, M. P., Dubet, F. F., Ribeiro, C. A. C., Silva, N. do V., Barbosa, M. L. de O., Cunha, N. M., Dayrell, J., Rogošić, S., Baranović, B., ... Alves, S. (2016). Title. *Educacao e Sociedade*, 1(1), 1689–1699. http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_PereiraAS_1.pdf%0Ahttp://w

www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_11/rbcs11_01.htmhttp://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7845/1/td_2306.pdf<https://direitoufma2010.files.wordpress.com/2010/>

- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 181. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1295>
- Untari, D. T. (2018). Metodologi Penelitian. In *Pena Persada, Banyumas, Jawa Tengah, Indonesia*. www.penapersada.com
- Wijayanti, I. D., & Sijabat, R. (2022). Pengaruh Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Mitra Abadi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Ekonomi Kreatif*, II, 57-64. <https://journal2.upgris.ac.id/index.php/jibeka/article/view/38>
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 96–102. <https://doi.org/10.33592/perspektif.v3i2.1540>
- Yohanis, Amiruddin, Ridha, A., & Hanafi, M. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Industri Kapal Persero). *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(3), 2023.
- Yonata, H., & Sugandha, S. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Trunojoyo Sumber Listrindo. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12(1), 102–115. <https://doi.org/10.47927/jikb.v12i1.96>
- Zaharuddin, Z. (2021). Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Organisasi. *Jurnal Manajemen Strategis*