

## 1. Pendahuluan

### 1.1.Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan aspek krusial yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya, tetapi juga menggambarkan efektivitas lingkungan kerja dan kepemimpinan dalam organisasi. Menurut Dessler, (2020), kinerja karyawan dapat diukur dari pencapaian tujuan, produktivitas, dan kualitas hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan guna mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, dan mendukung karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Prasetyo et al., (2023) kepemimpinan transformasional, yang melibatkan inspirasi dan motivasi kepada karyawan, secara positif berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh kemampuan pemimpin transformasional untuk membangun visi yang kuat, memberikan dukungan emosional, dan meningkatkan rasa kepemilikan serta tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas mereka. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang terlalu menekankan kontrol dan disiplin tanpa mempertimbangkan kesejahteraan karyawan cenderung menurunkan motivasi dan kinerja karyawan (Gotsch et al., 2023).

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif, seperti gaya kepemimpinan transformasional, dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan visi yang jelas, dukungan, dan penghargaan atas kontribusi karyawan. Menurut Febrisa et al., (2023), kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan interpersonal dan pengembangan individu cenderung meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter dan kurang mendukung dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja karena karyawan merasa tertekan dan tidak memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka (Bond, 2015). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang adaptif dan empatik sangat penting untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan.

Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada karyawan, cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Menurut Version, (2024), kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih mungkin untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal (Gotsch et al., 2023).

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, di mana karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kebahagiaan dan kepuasan individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan dengan atasan serta

rekan kerja. Menurut Mete, (2017), kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi tingkat absensi serta turnover. Penelitian oleh Susanto et al., (2023) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang puas lebih cenderung berkomitmen dan memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi. Dengan demikian, meningkatkan kepuasan kerja merupakan strategi penting bagi organisasi untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya.

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Menurut Stephenson, (2021), lingkungan kerja yang positif, termasuk aspek fisik seperti kebersihan, pencahayaan, dan ergonomi, serta aspek psikologis seperti budaya kerja dan hubungan antar karyawan, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian oleh (Jain & Kaur, 2021) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, seperti ruang kerja yang tidak nyaman dan hubungan yang buruk dengan rekan kerja atau atasan, dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa lingkungan kerja yang baik terjaga untuk mendukung kinerja karyawan yang optimal.

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif, meliputi aspek fisik seperti kenyamanan ruang kerja, kebersihan, dan keamanan, serta aspek sosial seperti hubungan antar karyawan dan dukungan dari manajemen, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Fauzi et al., 2023), lingkungan kerja yang baik secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa nyaman, dihargai, dan didukung dalam pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan, yang pada gilirannya menurunkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Penelitian lain oleh (Hermawan, 2022) juga mengindikasikan bahwa perbaikan dalam lingkungan kerja secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

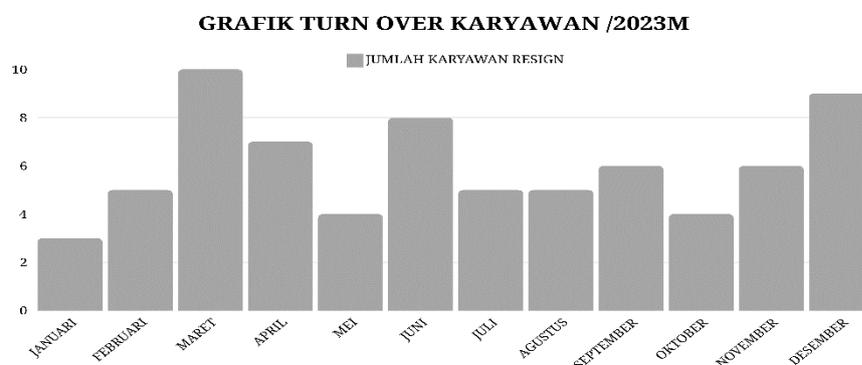
Lingkungan kerja yang baik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai perantara. Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk kondisi fisik yang nyaman dan hubungan antar karyawan yang baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Chae et al., (2017), kepuasan kerja dapat bertindak sebagai mediasi antara lingkungan kerja yang positif dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja mereka lebih mungkin untuk memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka, yang akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan yang berupaya meningkatkan lingkungan kerja yang baik dapat secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja mereka.

Perusahaan Penanam Modal Asing (PMA) China seperti PT XYZ sering kali menerapkan gaya kepemimpinan yang sangat sentralistik dan berorientasi pada hasil. Pemimpin di perusahaan ini biasanya memegang kendali penuh atas pengambilan keputusan, dan struktur organisasi yang hierarkis menempatkan pemimpin di puncak piramida kekuasaan. Karyawan diharapkan untuk mematuhi arahan tanpa banyak pertanyaan dan fokus pada pencapaian target

yang telah ditetapkan. Komunikasi yang langsung dan tegas juga menjadi ciri khas, yang dapat disalahartikan sebagai kurang sopan atau kasar oleh karyawan dari budaya lain. Meskipun pendekatan ini dapat menghasilkan pencapaian yang signifikan dalam jangka pendek, tekanan yang terus-menerus untuk mencapai hasil dapat menurunkan kepuasan kerja dan akhirnya berdampak negatif pada kinerja karyawan. Kurangnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan juga dapat menyebabkan mereka merasa kurang dihargai dan termotivasi, sehingga mengurangi efektivitas keseluruhan dari gaya kepemimpinan ini.

Lingkungan kerja di PMA China seperti PT XYZ juga menghadirkan tantangan signifikan bagi karyawan. Budaya kerja yang menuntut jam kerja panjang dan tekanan kerja tinggi untuk memenuhi target sering kali menyebabkan kelelahan dan stres di kalangan karyawan. Kurangnya fleksibilitas dalam pekerjaan, di mana karyawan harus mengikuti aturan dan prosedur yang ketat, menambah beban psikologis yang mereka hadapi. Selain itu, kesulitan komunikasi akibat perbedaan bahasa dan budaya, serta adanya laporan diskriminasi dan pelanggaran hak asasi manusia, semakin memperburuk kondisi kerja. Faktor-faktor ini secara kolektif dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan, yang berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Ketidakpuasan kerja yang tinggi ini pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan, menyoroti pentingnya penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengatasi tantangan-tantangan tersebut guna meningkatkan kondisi kerja dan produktivitas di PMA China seperti PT XYZ.

Penelitian ini sangat relevan mengingat jumlah PMA China seperti PT XYZ yang semakin meningkat di Indonesia dan dampaknya terhadap lingkungan kerja lokal. Berdasarkan hasil observasi gaya kepemimpinan yang terpusat dan hierarkis, orientasi hasil, serta komunikasi yang tegas mencerminkan perbedaan budaya yang signifikan dibandingkan dengan perusahaan lokal. "Studi tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sangat penting untuk memahami bagaimana perbedaan budaya mempengaruhi dinamika organisasi" (Budur & Poturak, 2021). Penelitian ini dapat mengungkap bagaimana perbedaan-perbedaan ini mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam memahami dinamika budaya kerja lintas negara, yang dapat digunakan sebagai referensi bagi perusahaan lain yang beroperasi di lingkungan serupa.

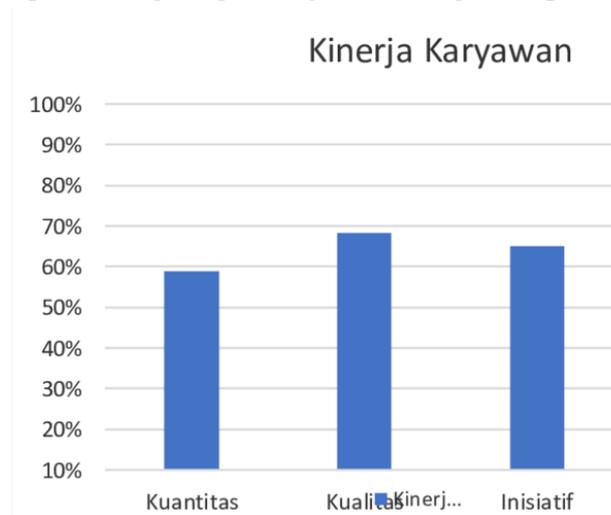


Gambar 1. Grafik Turn Over Karyawan

Sumber: Arsip perusahaan

Berdasarkan hasil analisa grafik turn over karyawan di PT XYZ pada tahun 2023, terlihat bahwa jumlah karyawan yang resign berfluktuasi sepanjang tahun. Puncak turnover terjadi pada bulan Maret dengan 10 karyawan yang mengundurkan diri, diikuti oleh Desember

dengan jumlah 9 karyawan, hal ini menunjukkan adanya permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia di perusahaan ini. Fenomena ini menunjukkan bahwa PT XYZ menghadapi tingkat turnover yang relatif tinggi, yang bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, serta tingkat kepuasan kerja karyawan.



Gambar 2. Tabel Kinerja Karyawan  
Sumber: Arsip Perusahaan

Berdasarkan grafik kinerja karyawan di PT XYZ, terlihat bahwa tingkat kuantitas, kualitas kerja, dan inisiatif karyawan masih berada di bawah 100%, yang menunjukkan bahwa realisasi kinerja belum sepenuhnya memenuhi target perusahaan. Kuantitas kerja berada pada level terendah dibandingkan dengan indikator lainnya, yang mengindikasikan bahwa jumlah pekerjaan yang diselesaikan karyawan belum optimal sesuai harapan. Selain itu, meskipun kualitas kerja menunjukkan angka yang lebih tinggi, hal ini masih belum mencapai target maksimal, yang dapat memengaruhi output perusahaan secara keseluruhan. Inisiatif karyawan juga memerlukan perhatian, karena kurangnya inisiatif dapat menghambat inovasi dan produktivitas. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor internal, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan karyawan, untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Kaitannya dengan judul penelitian tesis "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT XYZ," perusahaan ini layak dijadikan objek penelitian. Fenomena turnover yang tinggi dapat menjadi indikator adanya potensi masalah dalam gaya kepemimpinan atau lingkungan kerja yang berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Dengan melakukan penelitian di perusahaan ini, diharapkan dapat ditemukan faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi yang relevan bagi perusahaan untuk mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kelayakan penelitian ini juga didukung oleh potensinya untuk memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan dan pembuat kebijakan. Fenomena seperti jam kerja panjang, tekanan kerja tinggi, dan kesulitan komunikasi menunjukkan tantangan nyata yang dihadapi karyawan di PMA China seperti PT XYZ. "Penelitian yang mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat membantu perusahaan mengembangkan kebijakan yang lebih inklusif dan strategi manajemen yang efektif" (Gotsch et al., 2023). Dengan mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja

terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening, penelitian ini dapat menawarkan solusi untuk meningkatkan kondisi kerja. Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan kebijakan yang lebih inklusif dan adil, serta strategi manajemen yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Sehingga erdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1. Grand Theory**

Pada penelitian ini, grand theory yang digunakan adalah Teori Dua Faktor dari Herzberg (1959). Teori ini menyatakan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan, yaitu faktor motivasi dan faktor hygiene. Faktor motivasi, seperti penghargaan, tanggung jawab, dan pencapaian, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara itu, faktor hygiene, seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kebijakan perusahaan, jika tidak dipenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Dalam konteks penelitian ini, teori ini relevan karena kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat dikategorikan dalam faktor hygiene, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening mencerminkan faktor motivasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Herzberg, 1959).

### **2.2. Telaah Pustaka**

#### **2.2.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan anggotanya menuju pencapaian tujuan organisasi. Menurut Susanto et al., (2023), gaya kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe, seperti kepemimpinan otoriter, demokratis, dan laissez-faire. Kepemimpinan otoriter cenderung menggunakan pendekatan yang tegas dan langsung dalam memberikan perintah dan mengharapkan ketaatan tanpa banyak diskusi. Sebaliknya, kepemimpinan demokratis melibatkan partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan kepemimpinan laissez-faire memberikan kebebasan penuh kepada anggota untuk membuat keputusan sendiri. Setiap gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda pada motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan, tergantung pada situasi dan kebutuhan organisasi (Bond, 2015).

#### **2.2.2 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja mencakup semua aspek fisik dan non-fisik di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kesejahteraan, motivasi, dan kinerja karyawan. Menurut Febrisa et al., (2023), lingkungan kerja yang kondusif meliputi faktor-faktor seperti kondisi fisik yang nyaman (pencahayaan, suhu, kebersihan), hubungan interpersonal yang positif antar rekan kerja, serta budaya organisasi yang mendukung dan inklusif. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan, tingkat absensi yang tinggi, dan turnover yang tinggi. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang positif adalah krusial bagi kesuksesan organisasi (Hermawan, 2022)

#### **2.2.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup berbagai aspek seperti tugas pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, imbalan, dan kondisi kerja. Menurut Mete, (2017), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan bahwa pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting bagi mereka. Faktor-faktor seperti tantangan pekerjaan, pengakuan, peluang pengembangan karier,

dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan, sementara kepuasan kerja yang rendah sering dikaitkan dengan masalah absensi, turnover, dan penurunan kinerja (Veenendaal & Bondarouk, 2015).

#### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Menurut Riza et al., (2022), kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa dimensi, termasuk produktivitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan inisiatif. Kinerja yang baik biasanya dihasilkan dari kombinasi keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Kinerja karyawan yang optimal sangat penting bagi keberhasilan organisasi, karena kinerja individu secara langsung mempengaruhi kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, organisasi perlu melakukan penilaian kinerja secara rutin dan memberikan umpan balik serta penghargaan yang sesuai untuk mendorong peningkatan kinerja (Febriani et al., 2022).

### **2.3.Hipotesis**

#### **a.Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting yang memengaruhi kinerja karyawan di berbagai organisasi. Pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif cenderung meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut N. M. Sari et al., (2022), gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Pemimpin yang visioner dan memberdayakan karyawan dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, Pratama & Wijaya, (2022) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional, yang memberikan penghargaan atas pencapaian, berkontribusi dalam peningkatan kinerja.

Karyawan menjadi lebih termotivasi untuk bekerja keras ketika penghargaan dan imbalan diberikan berdasarkan kinerja mereka. Kajian lain oleh Purwanto & Sudargini, (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik ketika mereka dilibatkan dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Sementara itu, penelitian A. R. Sari et al., (2020) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan interpersonal, di mana pemimpin membangun hubungan yang harmonis dengan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendorong peningkatan kinerja.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memotivasi, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan. Menurut Marwan et al., (2020), pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional cenderung menginspirasi dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Penelitian oleh Kaat et al., (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan

melalui peningkatan motivasi dan inovasi. Oleh karena itu, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dan adaptif dapat membawa dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan mereka. H1: *“Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”*.

### **b.Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung, nyaman, dan aman cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian oleh Utami et al., (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, termasuk fasilitas yang memadai dan suasana yang positif, secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dan didukung oleh infrastruktur yang baik lebih mampu berkonsentrasi pada tugas mereka. Selain itu, penelitian oleh Widaningsih et al., (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif dan komunikatif berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih terhubung dan dihargai dalam tim.

Selanjutnya, penelitian oleh Prasetyo et al., (2023) menunjukkan bahwa aspek kebersihan, keamanan, dan kenyamanan fisik di tempat kerja memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa aman dan nyaman di tempat kerja, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dan termotivasi. Penelitian lain oleh Nurmawati Sari Rois Arifin & Wahono, (2020) juga menekankan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang berdampak pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

Lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas kerja. Lingkungan kerja mencakup faktor-faktor seperti kondisi fisik, hubungan antar karyawan, dan budaya organisasi. Menurut Backes-Gellner & Lehnert, (2021), lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Penelitian oleh Stephenson, (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan, di mana fasilitas yang memadai, kebersihan, dan suasana kerja yang harmonis berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk memaksimalkan kinerja karyawan mereka. H2: *“Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”*.

### **c.Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mohammad et al., (2021), gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena pemimpin yang karismatik dan inspiratif mampu memenuhi kebutuhan karyawan dalam hal penghargaan dan pengakuan. Selain itu, penelitian oleh Maresha Caroline Wijanto et al., (2021) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional, yang menekankan pada sistem imbalan dan penghargaan, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi ketika mereka mendapatkan imbalan atas kinerja mereka.

Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian oleh Akbar, (2021), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, di mana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan kerja mereka. Karyawan merasa dihargai dan berkontribusi langsung terhadap organisasi ketika suara mereka didengar. Selain itu, studi oleh Puspitasari et al., (2023) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan interpersonal dan komunikasi yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang efektif memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan kepedulian, memberikan dukungan, serta menghargai kontribusi karyawan dapat meningkatkan rasa puas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Febrisa et al., (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang melibatkan pemberdayaan karyawan dan penekanan pada pengembangan pribadi, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian oleh Levina, (2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan komunikatif menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga kepuasan kerja karyawan. H3: *“Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja”*.

#### **d.Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif. Penelitian oleh Menuk et al., (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, termasuk fasilitas yang memadai dan suasana yang positif, secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan kerjanya lebih mungkin untuk mencapai target yang ditetapkan. Selain itu, studi oleh Pramudito et al., (2022) mengungkapkan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan merasa lebih terlibat dalam proses kerja ketika mereka bekerja dalam tim yang solid, yang mendorong pertukaran ide dan kreativitas.

Lebih lanjut, penelitian oleh Y. W. Sari et al., (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang bersih dan aman juga berpengaruh positif terhadap kinerja. Ketika karyawan merasa aman dan nyaman di tempat kerja, mereka lebih fokus dan produktif. Penelitian lain oleh Derek Torrington, Laura Hall, (2020) menekankan pentingnya aspek sosial dalam lingkungan kerja, seperti hubungan yang baik antara rekan kerja dan pemimpin. Lingkungan sosial yang positif dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan, karena lingkungan yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Faktor-faktor seperti kondisi fisik, kebersihan, keamanan, dan hubungan antar karyawan memainkan peran penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Hermawan, (2022), lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan kenyamanan dan fasilitas yang memadai bagi karyawan. Penelitian oleh Knoll et al., (2021) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif, seperti adanya dukungan sosial dan fisik yang baik, berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif merupakan salah satu strategi penting

untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.H4: *“Lingkungan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja”*.

#### **e.Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga berpengaruh melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memenuhi kebutuhan karyawan cenderung meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian oleh Rahman & Lamsal, (2021), kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan dukungan, motivasi, dan inspirasi meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Hal serupa ditemukan dalam studi oleh Mulyani et al., (2022), yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional, dengan sistem penghargaan yang jelas, meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif terhadap kinerja. Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian oleh Hidayat & Prasetyo, (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, di mana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Studi ini menegaskan bahwa keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam keputusan organisasi meningkatkan perasaan tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Studi lain oleh Soelton et al., (2020) juga menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan interpersonal. Pemimpin yang membangun hubungan harmonis dengan karyawan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti sebagai mediator penting dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja mereka. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung pengembangan pribadi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Febrisa et al., (2023) menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan memotivasi karyawan, cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menumbuhkan rasa tanggung jawab, kepercayaan, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.

Lebih lanjut, penelitian oleh Budhwar et al., (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan komunikatif memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja bertindak sebagai mediator penting antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih termotivasi, berkomitmen, dan bersemangat untuk mencapai hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga melakukannya melalui peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin yang memahami pentingnya kepuasan kerja karyawan dapat menciptakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. H5: *“Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”*.

#### **f. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung, aman, dan nyaman cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. Penelitian oleh Rahmawati et al., (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja mereka. Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan. Selain itu, studi oleh Firdaus et al., (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang secara langsung berdampak pada kinerja. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai dalam proses kerja akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian lain oleh Nuraini Kusuma Andriyani et al., (2023) juga mendukung hipotesis ini dengan mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang bersih, aman, dan nyaman meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa aman dan nyaman cenderung lebih fokus dan produktif dalam bekerja. Selanjutnya, penelitian oleh Elisma et al., (2020) menekankan bahwa dukungan sosial di tempat kerja, termasuk hubungan yang baik antara rekan kerja dan atasan, berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang berdampak pada kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika lingkungan kerja menyediakan fasilitas yang memadai, suasana yang positif, dan hubungan yang harmonis antara karyawan, tingkat kenyamanan dan kesejahteraan karyawan akan meningkat. Menurut Nopiyanto et al., (2022), lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan kenyamanan fisik dan mental kepada karyawan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk fokus pada tugas mereka tanpa gangguan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang baik juga menciptakan rasa kebersamaan dan dukungan sosial yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian oleh Susanto et al., (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator penting antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja mereka lebih cenderung merasa termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Selain itu, studi oleh Stephenson, (2021) menegaskan bahwa fasilitas kerja yang baik dan kondisi kerja yang nyaman berhubungan langsung dengan peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara proaktif memperbaiki dan menjaga lingkungan kerja untuk memaksimalkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. H6: *“Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”*.

#### **g. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan bekerja dengan lebih produktif. Penelitian oleh Susilo et al., (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang baik

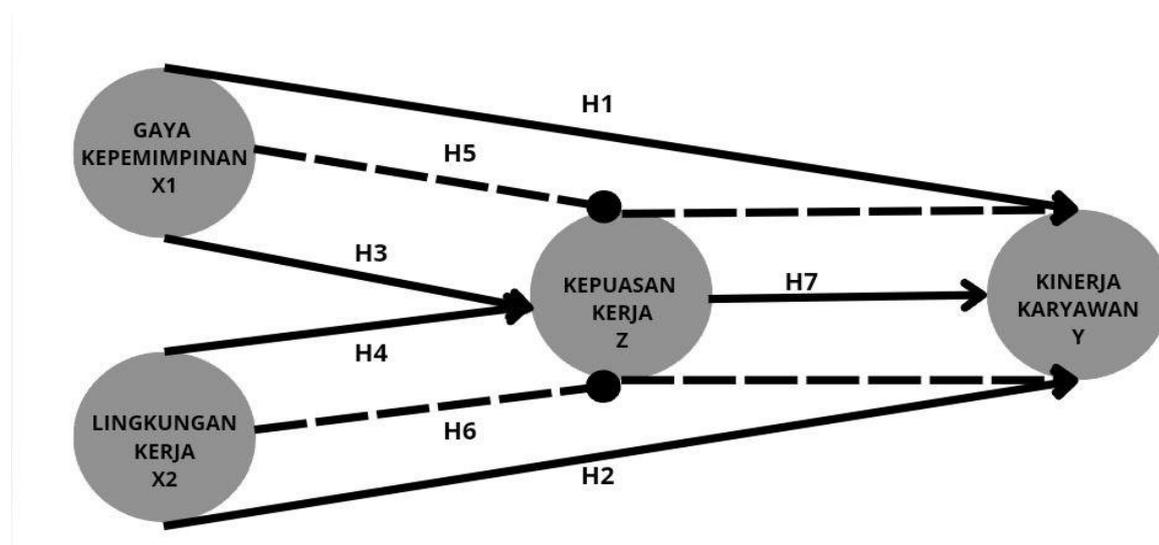
dengan rekan kerja, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Wahyuni et al., (2021), yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan tinggi terhadap lingkungan kerja mereka cenderung lebih produktif dan mencapai target perusahaan dengan lebih baik.

Selain itu, penelitian oleh Putra et al., (2022) mengungkapkan bahwa aspek kompensasi dan kesempatan pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Penelitian lainnya oleh Erta et al., (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga berperan dalam menciptakan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih konsisten dan berkualitas.

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek seperti pengakuan, kondisi kerja, gaji, dan hubungan dengan rekan kerja serta atasan. Menurut Marwan et al., (2020), karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, loyal, dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Penelitian oleh Budhwar et al., (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas cenderung mencapai hasil kerja yang lebih baik dan berkontribusi secara lebih efektif terhadap tujuan organisasi. H7: *“Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”*.

## 2.4. Model Penelitian

Berdasarkan deskripsi atas penjelasan sebelumnya, peneliti merumuskan gambar penelitian yang menelaah hubungan pada gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Berikut adalah model yang mencerminkan hubungan pada setiap variabel tersebut.



Gambar 3. Model penelitian  
Sumber: (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021)

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ yang berjumlah 280 orang. Populasi adalah kumpulan dari semua elemen atau anggota yang memenuhi kriteria tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti (Hardani et al., 2020). Dalam hal ini, populasi mencakup semua karyawan di PT XYZ karena mereka semua memiliki potensi untuk memberikan informasi yang relevan mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Untuk menentukan sampel, peneliti menggunakan metode Simple Random Sampling. Metode ini dipilih karena setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, yang dapat mengurangi bias dan memberikan gambaran yang representatif dari populasi. Menurut Agung & Anik, (2013) Simple random sampling is the purest form of probability sampling, in which each member of the population has an equal and independent chance of being selected." Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

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

Dimana:

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi (280)
- e = margin of error (misalnya, 5% atau 0.05)

Dengan memasukkan nilai-nilai tersebut:

$$n = \frac{280}{1 + 280 \times (0,05)^2}$$
$$n = \frac{280}{1 + 0,7}$$
$$n = 164,71$$

Dengan demikian, ukuran sampel yang dibutuhkan adalah sekitar 165 karyawan. Jumlah ini dianggap cukup representatif untuk menggambarkan populasi dan memungkinkan peneliti untuk menggeneralisasi temuan penelitian kepada seluruh populasi karyawan PT XYZ.

#### 3.2. Jenis Data

Metode pengumpulan data didapatkan melalui pembagian kuesioner dan penelusuran sumber pustaka dengan rincian penjelasan berikut.

##### 1. Kuesioner.

Penelitian berikut memakai data primer yang dibagikan kepada responden dalam bentuk kuesioner. Ansori et al., (2022) mengemukakan bahwa "angket (kuesioner) dijabarkan sebagai teknik pengumpulan bukti yang dilaksanakan melalui cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden yang kemudian dijawabnya".

Skala pengukuran pada kuesioner ini dibagi menjadi Skala Likert lima tingkat dengan rincian penjelasan berikut:

- a. Isian jawaban “STS” Sangat Tidak Setuju diberi poin = 1,
- b. Isian jawaban “TS” Tidak Setuju diberi poin = 2,
- c. Isian jawaban “N” Normal/Ragu diberi poin = 3,
- d. Isian jawaban “S” Setuju nilai diberi poin = 4, dan
- e. Isian jawaban “SS” Sangat Setuju diberi poin = 5.

## 2. Studi Pustaka

Ansori et al., (2022) Mengemukakan bahwa tinjauan pustaka adalah mempelajari, memahami dan mengutip berbagai teori, pandangan, pendapat, pernyataan dari para ahli yang didapatkan dari banyak sumber seperti misalnya jurnal, simpulan penelitian terdahulu, literatur atau buku-buku ilmiah lainnya.

### 3.3. Definisi Konsep dan Operasional

Variabel yang digunakan penelitian ini terbagi pada tiga variabel, diantaranya yaitu:

#### 1. Variabel Bebas.

Variabel bebas dijelaskan sebagai variabel yang bisa mengakibatkan perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas yang digunakan pada penelitian adalah: Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ); Lingkungan kerja ( $X_2$ ).

#### 2. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, menjelaskan bagaimana atau mengapa efek tertentu terjadi. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening ( $Z_1$ ) yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 3. Variabel Terikat.

Variabel terikat dijelaskan sebagai variabel yang dipengaruhi karena terdapat variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan pada penelitian adalah: Kinerja karyawan ( $Y$ ). Ansori et al., (2022) mengemukakan bahwa pengertian operasional variabel dibuat untuk meyakini bahwa semua variabel yang digunakan pada penelitian bisa diukur atau diamati secara konsisten. Tahapan ini menjadi signifikan untuk dilakukan karena bisa memudahkan proses terkumpulnya bukti, meminimalisir perbedaan interpretasi, dan membatasi ruang lingkup variabel. Penjelasan pengertian operasional variabel pada penelitian dijelaskan dengan rincian berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mengelola bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya	1. Pengambilan Keputusan. 2. Komunikasi. 3. Motivasi dan Dukungan.

	kepemimpinan mencakup perilaku, sikap, dan metode yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan timnya (Hidayat & Prasetyo, 2023).	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Pengawasan dan Kontrol.</li> <li>5. Keterlibatan dalam Tim. (Hidayat &amp; Prasetyo, 2023).</li> </ol>	
2.	Lingkungan Kerja	<p>Lingkungan kerja adalah kondisi fisik dan non-fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja mencakup aspek-aspek seperti fasilitas, kondisi fisik, suasana, dan hubungan antar karyawan (Pramudito et al., 2022).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi Fisik.</li> <li>2. Fasilitas Kerja.</li> <li>3. Suasana Kerja.</li> <li>4. Kesejahteraan Karyawan. (Pramudito et al., 2022).</li> </ol>
3.	Kepuasan Kerja	<p>Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup berbagai aspek seperti tugas, kondisi kerja, penghasilan, rekan kerja, dan kepemimpinan. Kepuasan kerja mencerminkan seberapa jauh kebutuhan, harapan, dan keinginan karyawan terpenuhi dalam konteks pekerjaan mereka (Pratama &amp; Wijaya, 2022).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu Sendiri.</li> <li>2. Kondisi Kerja.</li> <li>3. Penghasilan dan Tunjangan.</li> <li>4. Hubungan dengan Rekan Kerja.</li> <li>5. Kepemimpinan.</li> <li>6. Peluang Pengembangan. (Pratama &amp; Wijaya, 2022).</li> </ol>
4.	Kinerja Karyawan	<p>Kinerja karyawan adalah tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi mereka (Febrisa et al., 2023).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Kerja.</li> <li>2. Kuantitas Kerja.</li> <li>3. Efisiensi Kerja.</li> <li>4. Ketepatan Waktu.</li> <li>5. Komitmen Kerja.</li> <li>6. Inovasi dan Kreativitas (Febrisa et al., 2023).</li> </ol>

### 3.4. Metode Analisis Data

Ansori et al., (2022) mengemukakan bahwa kegiatan mengolah dan menganalisis data merupakan kegiatan dengan mencakup proses verifikasi, klasifikasi, manipulasi, pemrosesan, penyusunan, penarikan kesimpulan, dan studi hubungan antara simpulan penelitian dengan penemuan lain atau teori yang telah ada. Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti memanfaatkan metode analisis data statistik Structural Equation Model dengan metode Partial

Least Square (SEM-PLS) untuk meneliti instrumen penelitian. Analisis data dijalankan dengan memanfaatkan aplikasi SmartPLS 4.0. Pengujian dilakukan dengan rincian berikut:

a. Analysis Outer model

Analisis ini mendefinisikan setiap blok indikator terhubung dengan variabel latennya. Model pengukuran dimanfaatkan untuk mengevaluasi apakah model tersebut valid dan reliabel. Dalam rancangan outer model, model pengukuran reflektif dimanfaatkan untuk pengukuran variabel laten. Reliabilitas model pengukuran reflektif dinilai berdasarkan Composite Reliability (CR), yang diharuskan mempunyai angka di atas dari nilai 0,7. Validitas konstruk dinilai berdasarkan Average Variance Extracted (AVE), yang diharuskan mempunyai angka di atas dari 0,5. Konstruk dengan model PLS dikatakan telah mencapai validitas konvergen apabila angka AVE masing-masing konstruk  $> 0,5$  (Ansori et al., 2022).

b. Analysis Inner Model.

Inner model berguna dalam membuktikan hubungan kausal antar variabel laten. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimanfaatkan untuk mengevaluasi kemampuan model untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang tinggi memperlihatkan bahwa variabel endogen mampu mewakili variabel eksogen.

c. Pengujian hipotesis serta pengujian Intervening.

Uji ini dimanfaatkan untuk menilai pengaruh satu variabel independen secara individual atas variabel dependen. Penggunaan tingkat signifikansi sebagai acuan adalah 5%.  $H_0$  diterima apabila nilai Significance  $< 0,05$  menunjukkan hipotesis diterima, sedangkan apabila nilai Sig  $> 0,05$  menunjukkan hipotesis ditolak.