

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUMDA
TIRTANADI CABANG SEI AGUL DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)*



OLEH:

Nama : Muhamamd Ikhsan
NPM : 2205160236
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : MUHAMMAD IKHSAN
NPM : 2205160236
Program Studi : MANAJEMEN
Kosentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUMDA TIRTANADI CABANG SEI AGUL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dinyatakan : (A-) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Geiar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.)

Penguji II

(Dody Salden Chandra, S.E., M.M.)

Pembimbing

(Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.)

PANITIA UJIAN

Ketua

(Dr. Radiman, S.E., M.Si.)



Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

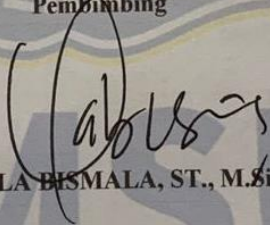
Tugas akhir ini disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD IKHSAN
NPM : 2205160236
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUMDA TIRTANADI CBA SEI AGUL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

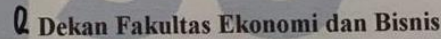
Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

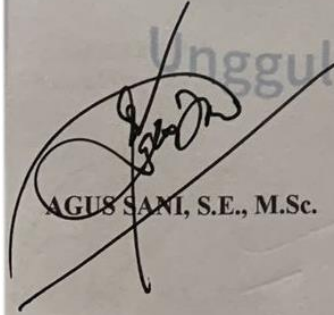
Medan, April 2026

Pembimbing


Dr. LILA BISMALA, ST., M.Si.

Disetujui Oleh :
Ketua Program Studi Manajemen


Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


AGUS SANI, S.E., M.Sc.


Dr. RADIMAN, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Muhammad Ikhsan
NPM : 2205160236
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing : Dr. Lila Bismala, ST., M.Si.
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perumda Tirtanadi CBA Sei Agul dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf
Bab 1	Perbaiki latar belakang dengan adanya data observasi awal		
Bab 2	Perbaiki indikator masing-masing variabel		
Bab 3	Sesuaikan definisi operasional dengan indikator di bab II		
Bab 4	Perbaiki susunan hasil penelitian		
Bab 5	Sesuaikan daftar pustaka dengan ketentuan Powsis		
Daftar Pustaka	Mendang		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC 4/ sidang.		

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. LILA BISMALA, ST., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Muhammad Ikhsan
NPM : 2205160236
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perumda Tirtanadi CBA Sei Agul dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan April 2024
Saya yang menyatakan



MUHAMMAD IKHSAN

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUMDA TIRTANADI CBA SEI AGUL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

OLEH

Muhamamd Ikhsan

Email: penggunaikhsan31@gmail.com

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kepuasan sebagai variabel intervening di Perumda Tirtanadi CBA Sei Agul secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perumda Tirtanadi CBA Sei Agul. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh berjumlah 54 orang pegawai Perumda Tirtanadi CBA Sei Agul. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, sementara lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Selain itu, kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara tidak langsung, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Dan Kinerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIRONMENT ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT PERUMDA TIRTANADI CBA SEI AGUL, WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE

OLEH

Muhamamd Ikhsan

Email: penggunaikhsan31@gmail.com

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

The purpose of this study was to examine and analyze the influence of leadership and work environment on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable, at Perumda Tirtanadi CBA Sei Agul, both directly and indirectly. The approach used in this study was a causal approach. The population in this study consisted of all employees of Perumda Tirtanadi CBA Sei Agul. The sample was determined using a saturated sampling technique, totaling 54 employees of Perumda Tirtanadi CBA Sei Agul. Data collection techniques in this study included documentation, observation, and questionnaires. The data analysis technique used a quantitative approach with statistical analysis through Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. The data in this study were processed using PLS (Partial Least Squares) software. The results of this study indicate that, directly, leadership affects employee performance at PERUMDA Tirtanadi, while the work environment does not affect employee performance. Leadership also affects employee satisfaction, whereas the work environment does not affect employee satisfaction. In addition, employee satisfaction affects employee performance. Indirectly, leadership has a significant effect on employee performance through employee satisfaction at PERUMDA Tirtanadi, while the work environment does not have a significant effect on employee performance through employee satisfaction at PERUMDA Tirtanadi.

Key Word : *Leadership, Work Environment, Satisfaction, and Performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga peneliti dapat diberi kesehatan dan umur yang panjang sehingga mampu untuk menyelesaikan tugas akhir berupa tugas akhir dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Tirtanadi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**”. Penyusunan tugas akhir ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dalam Program Studi Manajemen.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini, peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidak lepas dari adanya kerja sama dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada Kedua Orang Tua Saya **Iwan** dan **Rubiati** yang senantiasa memberikan support kepada saya baik secara materil maupun moril sehingga terselesaikannya tugas akhir penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP.** Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. **Dr. Radiman, S.E., M.Si** Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen pembimbing tugas akhir.
3. **Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si** Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. **Bapak Muhamamd Shareza Hafiz, S.E., M.Acc** Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

5. **Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc** Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. **Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M.** Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. **Ibu Dr. Lila Bismala, S.T** selaku dosen pembimbing saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Ibu **Dewi Andriany, S.E, M.M.**, selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan masukan dan arahan selama perkuliahan.
9. Seluruh dosen dan staf pegawai biro Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Peneliti menyadari tugas akhir ini masih terdapat kekurangan belum sempurna serta tidak luput dari kesalahan. Harapan peneliti semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi pendidik umumnya dan khususnya pada peneliti. Akhir kata peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang namanya tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu. Besar harapan peneliti semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan dilapangan serta dapat dikembangkan lebih lanjut. Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, April 2026.
Penulis

Muhammad Ikhsan
NPM : 2205160236

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Rumusan Masalah.....	6
1.5 Tujuan Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI.....	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Kinerja Pegawai	8
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	8
2.1.1.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.	9
2.1.1.3 Indikator Kinerja	11
2.1.2 Kepemimpinan	13
2.1.2.1 pengertian Kepemimpinan	13
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan.....	14
2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	15
2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan	16
2.1.3 Lingkungan Kerja	17
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja	17
2.1.3.2 Manfaat Lingkungan Kerja	18
2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	18
2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja.....	20
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	20
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	20
2.1.4.2 Manfaat Kepuasan Kerja.....	22
2.1.4.3 Faktor Kepuasan Kerja.....	23
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja	24
2.2 Kerangka Konseptual	25
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	25

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	25
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Melalui Kepuasan Kerja	25
2.3 Hipotesis	26
BAB III METODELOGI PENELITIAN.....	28
3.1 Jeni Penelitian.....	28
3.2 Defenisi Operasional	28
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
3.3.1 Tempat Penelitian	31
3.3.2 Waktu Penelitian	31
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	34
3.5 Teknik Pengupulan Data	34
3.6 Teknik Analisis Data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	43
4.1 Detugas akhir Data	43
4.1.1 Detugas akhir Variabel Penelitian.	43
4.1.2 Karakteristik Responden.....	43
4.1.3 Detugas akhir Hasil Penelitian.....	44
4.2 Analisis Data	51
4.3 Pembahasan	58
BAB V PENUTUP	67
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Suevey Terhadap Karyawan	5
Tabel 3.1 Defeniso Operasional	34
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian	35
Tabel 3.3 Skala Linkert	38
Tabel 4.1 Detugas akhir Respon Jenis Kelamin	43
Tabel 4.2 Usia Responden	44
Tabel 4.3 Jabatan Responden	44
Tabel 4.4 Skala Linkert	45
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja (Y)	45
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kepemimpinan (X1)	47
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Lingkungan Kerja (X2)	48
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Kepuasan (Z).....	50
Tabel 4.9 Hasil Uji Outer Loading	52
Tabel 4.10 Hasil Uji Average Variance Extracted	53
Tabel 4.11 Hasil Uji Crobach Alpha.....	54
Tabel 4.12 Hasil Uji Compoosite Reliability	54
Tabel 4.13 Hasil Uji R- Square	55
Tabel 4.14 Hasil Uji F- Square	56
Tabel 4.15 Hasil Uji Direct Effect	57
Tabel 4.16 Hasil Uji In Direct Effect	58
Tabel 4.17 Hasil Uji Total Effect	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian	31
Gambar 4.1 Hasil Uji Algorithm	53

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan global dan perkembangan organisasi yang semakin kompleks, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan suatu institusi. Setiap organisasi, baik sektor publik maupun swasta, dituntut untuk mampu mengelola potensi pegawainya secara optimal agar mampu mencapai tujuan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (Asmiadi, 2022). Pada konteks organisasi publik, tuntutan tersebut bahkan menjadi lebih besar karena keberadaannya secara langsung berhubungan dengan kepentingan masyarakat luas. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi komponen penting yang tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diperoleh seseorang berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Perkasa et al., 2023). Kinerja yang tinggi mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi (Bismala et al., 2025). Berbagai literatur manajemen sumber daya manusia mengemukakan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan individu, tetapi juga oleh faktor lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi internal. Dengan demikian, instansi publik perlu memahami dan mengelola faktor-faktor dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Tirtanadi merupakan badan

usaha milik daerah yang memiliki mandat penting dalam penyediaan air minum dan pengelolaan air limbah di Provinsi Sumatera Utara. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam pelayanan publik, PERUMDA Tirtanadi harus mampu menjaga kredibilitas, meningkatkan kualitas layanan, serta memastikan operasional perusahaan berjalan secara efektif. Hal ini tentunya memerlukan dukungan kinerja pegawai yang optimal. Ketika kinerja pegawai menurun, hal tersebut dapat berdampak langsung pada pelayanan publik, tingkat kepuasan pelanggan, serta citra organisasi di masyarakat.

Dalam realitas organisasi, munculnya berbagai dinamika kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan (Hartadi, A. 2023). Gaya kepemimpinan tersebut tidak hanya menentukan arah dan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga membentuk iklim kerja, pola komunikasi, serta tingkat motivasi dan keterlibatan pegawai (Asmawiyah, 2019). Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja secara optimal dan bertanggung jawab. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin mengarahkan, mengendalikan, mempengaruhi, dan memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Areros & Rumawas, 2021). Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, serta mampu membangun hubungan kerja yang positif akan menciptakan suasana kondusif bagi peningkatan kinerja.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja merupakan faktor lain yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai (Budianto & Kartini,

2015). Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, serta didukung oleh fasilitas yang memadai dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai (Rubiawan, T., 2024). Lingkungan kerja juga mencakup aspek nonfisik seperti iklim organisasi, hubungan antarpegawai, dan pola komunikasi internal. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menumbuhkan rasa nyaman, meningkatkan fokus, serta meminimalkan tingkat stres pegawai. Sebaliknya, menurut (Putra et al., 2022) lingkungan kerja yang kurang memadai berpotensi menimbulkan kelelahan, menurunkan motivasi, dan berdampak pada menurunnya kemampuan pegawai untuk bekerja secara optimal.

Namun demikian, literatur manajemen menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung. Dalam banyak kasus, terdapat variabel psikologis yang berperan sebagai mediator, salah satunya adalah kepuasan kerja (Nurhandayani, 2022) . Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja lebih baik, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta rendah kemungkinan untuk melakukan turnover. Kepuasan kerja dapat muncul ketika pegawai merasakan lingkungan kerja yang nyaman, memiliki hubungan baik dengan atasan, mendapatkan apresiasi atas kinerja, serta memiliki kesempatan untuk berkembang (Nabawi, 2019).

Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang tepat dan lingkungan kerja yang baik tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membentuk tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kualitas kinerja pegawai (Widia Agustina, 2014). Hal ini sejalan dengan teori-teori

perilaku organisasi yang menekankan bahwa kondisi psikologis pegawai memegang peranan penting dalam menentukan perilaku dan produktivitas di lingkungan kerja. Apabila pegawai merasa tidak puas, meskipun lingkungan kerja fisik dan struktur organisasi sudah baik, hal tersebut tetap dapat menurunkan kinerjanya.

Di PERUMDA Tirtanadi, dinamika organisasi yang besar, tuntutan pelayanan publik yang tinggi, serta kebutuhan akan koordinasi antardivisi menjadikan peran kepemimpinan dan lingkungan kerja semakin krusial. Pemimpin dituntut untuk mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi efektif, serta menciptakan budaya kerja yang produktif. Di sisi lain, keberhasilan perusahaan dalam menjaga kualitas layanan juga sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 1.1 Prasurvey terhadap 25 Karyawan

No	Indikator	Jumlah
1	Pegawai yang sering datang terlambat	2
2	Pegawai yang merasa lingkungan kerja kurang nyaman	3
3	Pegawai yang merasa arahan pimpinan kurang jelas	5
4	Pegawai yang kurang disiplin terhadap jam kerja	2
5	Pegawai yang merasa Puas sama keerjaan yang dilakukan	7

Sumber : Prasurvei

Berdasarkan tabel prasurvei terhadap 25 karyawan, dapat dijelaskan bahwa masih ditemukan beberapa permasalahan yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. Terdapat 2 orang pegawai yang sering datang terlambat dan 2 orang yang kurang disiplin terhadap jam kerja, yang menunjukkan adanya masalah kedisiplinan meskipun jumlahnya relatif kecil. Selain itu, sebanyak 3 pegawai merasa lingkungan kerja kurang nyaman dan 5 pegawai menyatakan bahwa

arahan pimpinan kurang jelas bahwa faktor lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan masih perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak manajemen.

Di sisi lain, terdapat 7 pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan telah memiliki kepuasan kerja yang baik. Namun demikian, temuan ini secara keseluruhan menggambarkan bahwa permasalahan terkait kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kedisiplinan masih ada dan berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Fenomena organisasi modern menunjukkan bahwa banyak pegawai yang mengalami tekanan kerja akibat beban tugas yang meningkat, tuntutan pelayanan, atau kurangnya fasilitas pendukung. Jika kondisi tersebut tidak ditangani dengan baik, maka dapat berdampak pada turunnya kepuasan kerja dan pada akhirnya menurunkan kinerja pegawai. Sebaliknya, pegawai yang bekerja dalam suasana kerja yang nyaman, dipimpin oleh pemimpin yang suportif, dan merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Melihat pentingnya peran sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta adanya dugaan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berhubungan erat dengan tingkat kinerja pegawai, maka penelitian mengenai pengaruh kedua variabel tersebut menjadi relevan untuk dilakukan. Penelitian ini juga memberikan nilai tambah dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga dapat memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai bagaimana proses hubungan antara ketiga variabel tersebut terjadi dalam lingkungan kerja di PERUMDA Tirtanadi.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Tirtanadi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Belum maksimalnya pegawai dalam melaksanakan pekerjaan ditandai dengan adanya absensi dalam bekerja untuk mencapai sasaran kerja
2. Beberapa pegawai tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, masih ada beberapa pegawai yang tidak datang tepat waktu dan pegawai yang pulang kerja sebelum waktunya.
3. Pekerjaan monoton tinggi tingkat kejenuhan karyawan besar dengan kurangnya variasi.
4. Kepemimpinan yang belum terpenuhi, hal tersebut dapat dilihat dari pemimpin yang belum bisa memotivasi secara penuh pegawainya dan tidak dapat menyelesaikan masalah secara tenang
5. Pegawai yang merasa lingkungan kerja kurang nyaman

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Di PERUMDA Tirtanadi dengan kepuasan sebagai variabel intervening.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah ada Pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
2. Apakah ada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
3. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
4. Apakah ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
5. Apakah ada Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
6. Apakah ada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
7. Apakah ada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah ada Pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi.
2. Untuk mengetahui apakah ada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

karyawan pada PERUMDA Tirtanadi.

4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi.
5. Untuk mengetahui apakah ada Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi.
6. Untuk mengetahui apakah ada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi.
7. Untuk mengetahui apakah ada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi.

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia.

1. Manfaat Teoritis, Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu pengetahuan khususnya sumber daya manusia yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada dilapangan tentang fenomena pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Manfaat Praktis, Hasil Penelitian ini di harapkan dapat di gunakan sebagai bahan referensi dan bahan pustaka bagi peneliti selanjutnya

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia merupakan komponen fundamental dalam setiap perusahaan maupun organisasi, karena melalui pengelolaan, pengaturan, dan pemanfaatan tenaga kerja yang efektif, organisasi dapat menjalankan fungsinya secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ayu et al., 2023). Dalam konteks manajemen modern, optimalisasi kualitas sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai tugas administratif, tetapi menjadi fokus strategis yang menentukan arah pengembangan organisasi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena kemampuan karyawan dalam menjalankan peran, tanggung jawab, serta kontribusinya terhadap proses kerja memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kinerja yang dihasilkan.

Sumber daya manusia diposisikan sebagai aset utama dan faktor kunci yang menjadi penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika dan tantangan lingkungan kerja yang semakin kompetitif. Dengan pengelolaan yang tepat, sumber daya manusia dapat memberikan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi melalui peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kinerja secara berkelanjutan.

Menurut (Hartadi, 2023) kinerja merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan individu dalam melaksanakan dan menuntaskan tugas serta tanggung jawab sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

(Muhammad et al., 2023) juga menegaskan bahwa kinerja pada hakikatnya adalah hasil kerja beserta perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya dalam suatu periode tertentu. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian seorang karyawan terhadap tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Selanjutnya, Schermerhorn dalam (Asmiadi, 2022) menjelaskan bahwa kinerja mencakup kualitas dan kuantitas pencapaian tugas yang dilaksanakan oleh individu, kelompok, maupun organisasi.

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan.

2.1.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Salah satu faktor yang sangat menentukan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja (Asmiadi, 2022). Kepuasan kerja menggambarkan perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya, yang meliputi aspek gaji, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kondisi kerja, kesempatan promosi, serta penghargaan yang diterima (Areros, 2021). Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, loyalitas yang tinggi, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak puas akan cenderung bekerja secara minimal, mudah mengeluh, bahkan menunjukkan perilaku negatif seperti sering absen dan rendahnya produktivitas kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Mamesah et al., 2022)

menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: yakni:

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai karena berkaitan langsung dengan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik seperti kebersihan ruangan, pencahayaan, suhu, serta kelengkapan fasilitas kerja, maupun dari aspek nonfisik seperti hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang mendukung, dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman dan kurang mendukung akan menurunkan motivasi dan produktivitas pegawai.

2. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan juga berperan besar dalam menentukan kinerja pegawai. Pimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, bersikap adil, serta membangun komunikasi yang baik dengan bawahan akan menciptakan rasa percaya dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Selain itu, pimpinan yang mampu memotivasi, memberi teladan, serta memberikan penghargaan atas hasil kerja akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Kinerja pegawai pada dasarnya tidak terbentuk secara spontan, melainkan merupakan hasil dari berbagai determinan yang saling berinteraksi. (Isnaeni Rokhayati & Brian Jordi Bagaskar, 2022) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor kepemimpinan, yang mencakup kualitas arahan, supervisi,

dukungan, dan bimbingan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau koordinator kerja dalam menggerakkan pegawai.

2. Faktor kontekstual atau situasional, yakni kondisi, tekanan, dan dinamika perubahan lingkungan kerja, baik internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi performa pegawai secara langsung maupun tidak langsung.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai terutama dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, bersikap adil, serta memotivasi bawahan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Di sisi lain, lingkungan kerja yang nyaman, aman, didukung oleh fasilitas yang memadai serta hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.3 Indikator Kinerja

Menurut Nanulaita. (2018), kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1. Kualitas menggambarkan sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan dan menghasilkan pekerjaan yang benar serta tepat.
2. Kuantitas berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu hari, termasuk kecepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas.

3. Pelaksanaan tugas menunjukkan kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya secara tepat, akurat, dan minim kesalahan.
4. Kerja sama mencerminkan kemampuan pegawai untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, termasuk menghargai pendapat orang lain dan berkontribusi dalam tim.
5. Inovasi ditunjukkan melalui kemampuan menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat, mengomunikasikannya kepada atasan, serta mendiskusikannya dengan rekan kerja untuk peningkatan pekerjaan.

Menurut (Muhammad et al., 2023) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Menurut Siregar (2024) dengan indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Biaya
4. Orientasi pelayanan
5. Waktu
6. Kerjasama
7. Inisiatif
8. Komitmen, dan

9. Kepemimpinan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul pada diri karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Perasaan ini dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti kompensasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan sesama rekan, kesempatan untuk berkembang, serta penilaian kinerja. Dengan memahami dan meningkatkan faktor-faktor tersebut, organisasi dapat membangun suasana kerja yang lebih nyaman dan produktif (A. A. Saputra, 2022) .

Kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada tingkat kenyamanan dan perasaan positif yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Konsep ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi karyawan. Semakin pekerjaan tersebut selaras dengan apa yang dianggap penting oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasannya. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi indikator penting untuk menilai kualitas hubungan antara individu dan lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada perasaan individu, tetapi juga berpengaruh pada perilaku dan hasil kerja karyawan. Ketika seseorang merasa puas, ia cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, bekerja dengan antusias, serta memiliki tingkat stres yang lebih rendah (Michael C. Adinata, 2023). Sebaliknya, ketidakpuasan dapat memicu tingkat absensi yang tinggi, menurunnya motivasi, hingga meningkatnya keinginan untuk berpindah

kerja. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan karyawan menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi untuk menjaga stabilitas dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap terhadap pekerjaan yang meliputi gaji, keamanan kerja, promosi jabatan dan hubungan sosial dengan rekan kerja yang lain serta evaluasi kinerja

2.1.2.3 Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2002), dalam teori perilaku organisasi (*Organizational Behavior*), kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai kondisi kerja yang termasuk di dalamnya lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya karena pimpinan berperan dalam menetapkan tujuan, komunikasi, tanggung jawab, serta memberikan dukungan dan penghargaan yang tepat, sehingga karyawan merasa dihargai dan puas terhadap pekerjaannya.

Sementara lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun psikologis tempat kerja, seperti kenyamanan, keamanan, hubungan interpersonal, dan struktur kerja yang jelas, yang secara langsung dapat memengaruhi emosi dan pola sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif serta gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan perasaan positif pada pekerjaan dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja seseorang (Irvianti & Verina, 2015).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang sangat

berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan terbentuk dari berbagai kondisi kerja yang dirasakan oleh individu (Agung H, 2023). Dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja. Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga memegang peranan penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Susilo (2018) dalam *Jurnal Administrasi Bisnis* menemukan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat berasal dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungannya. Faktor internal mencakup usia, jenis kelamin, kondisi psikologis seperti kepribadian dan tingkat stres, kualitas lingkungan kerja yang dirasakan, serta pengalaman kerja termasuk pelatihan, pengembangan, dan lama masa pengabdian karyawan dalam organisasi (Affandi, 2018). Sementara itu, faktor eksternal berkaitan dengan aspek-aspek di luar diri karyawan, seperti besaran gaji, kenyamanan dan kondisi fisik tempat kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, peluang promosi, rasa keadilan yang diberikan perusahaan, serta budaya kerja yang berlaku dalam organisasi (Wiliandari, 2019).

2.1.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi(2021) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan: Aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memenuhi

kebutuhan hidupnya.

2. Upah: Imbalan yang diberikan kepada pekerja sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.
3. Pengawas: Seseorang yang bertanggung jawab untuk mengontrol dan mengawasi kegiatan.
4. Rekan kerja: Orang yang bekerja ditempat yang sama atau dalam perusahaan yang sama.

Indikator kepuasan kerja yang di nyatakan oleh Rivai dalam (Marbun & Jufrizen, 2022) yakni meliputi :

1. Isi Pekerjaan

Mencakup kejelasan tugas, tanggung jawab yang sesuai kemampuan, serta bagaimana pekerjaan itu dirancang sehingga memberikan pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan.

2. Hubungan Pimpinan dengan Bawahan

Menggambarkan kualitas interaksi antara atasan dan karyawan, termasuk dukungan, komunikasi yang efektif, serta sikap kepemimpinan yang mendorong kenyamanan kerja.

3. Organisasi dan Manajemen Perusahaan

Berkaitan dengan sistem kerja, struktur organisasi, kebijakan yang jelas, serta manajemen yang profesional sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil.

4. Kesempatan untuk Maju

Menunjukkan adanya peluang pengembangan karier, pelatihan, dan peningkatan kemampuan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja

lebih optimal.

5. Gaji dan Keuntungan

Merupakan bentuk kompensasi atau imbalan yang diterima karyawan, yang mencerminkan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan.

6. Hubungan Rekan Kerja

Menggambarkan suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung antar karyawan, yang dapat meningkatkan kenyamanan serta semangat dalam bekerja.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep penting dalam manajemen dan organisasi, karena berperan dalam mengarahkan, memengaruhi, serta mengkoordinasikan perilaku anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Secara umum, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja secara sukarela dalam mencapai tujuan bersama. Menurut (Rubiawan, 2024), kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta memfasilitasi upaya individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini banyak digunakan dalam literatur manajemen modern dan dapat ditemukan dalam artikel “Leadership in Organizations” yang sering dikutip pada berbagai jurnal manajemen terkini (misalnya melalui *ResearchGate*).

Teori kepemimpinan melayani merupakan salah satu ideal dalam

menciptakan sumber daya manusia. Kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan oleh Instansi karena berfokus pada kontribusi terhadap pembangunan daerah yang mengedepankan pelayanan baik untuk visi dan misi Instansi (Titi Astutiningtyas, Kusuma Chandra Kirana, 2022) . Kepemimpinan adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, mengutamakan pengikut, perhatian pada masalah mereka, empati dengan mereka dan membantu mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh.

Dalam konteks organisasi publik maupun swasta, kepemimpinan juga dipandang sebagai kemampuan strategis untuk menggerakkan sumber daya organisasi. (Khofifah, n.d.) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Pendapat Northouse banyak digunakan dalam penelitian empiris dan dapat ditemukan dalam jurnal-jurnal kepemimpinan, termasuk artikel yang dapat diakses melalui *SAGE Journals*. Pandangan ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya atribut personal, tetapi sebuah proses relasional antara pemimpin dan pengikut (*followers*).

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan

Tujuan kepemimpinan dalam sebuah organisasi adalah untuk mengarahkan, memengaruhi, dan menggerakkan seluruh anggota agar bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi. Kepemimpinan bertujuan menciptakan keselarasan antara visi organisasi dan perilaku para anggotanya, sehingga setiap individu memiliki pemahaman yang sama mengenai arah yang ingin dituju. Menurut (Aryanti & Panjaitan, 2023), tujuan utama kepemimpinan

adalah memfasilitasi upaya kelompok dalam pencapaian tujuan dengan membangun visi yang kuat, meningkatkan motivasi, dan mengoptimalkan koordinasi kerja. Tujuan kepemimpinan juga berkaitan dengan upaya membangun lingkungan kerja yang kondusif, mendorong inovasi, serta memastikan bahwa seluruh proses organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi sebagai pendorong utama (*driver*) bagi pencapaian tujuan strategis organisasi.

Menurut (Hartadi, 2023) ada empat tujuan pemimpin yang berkaitan dengan keputusan:

1. Sebagai pengusaha (Enterpreneurial).
2. Sebagai penghalau gangguan (Disturbance Handler).
3. Sebagai pembagi sumber dana (Resource Allocator).
4. Sebagai pelaku Negosiasi (Negotiator). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Menurut (Wijonarko et al., 2022) tujuan dari kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau

terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ada 3 hal yang mempengaruhi kepemimpinan (Kartono, 2009) :

1. Context and Culture yaitu Seorang servant leader dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya.
2. Memiliki kemampuan dan kecerdasan emosional untuk memimpin sekaligus melayani yang disebut sebagai Leader Attributes.
3. Followers Recetivity, yaitu daya penerimaan dari karyawan terhadap kepemimpinan yang melayani.

Menurut (Rahayu et al., 2019) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan:

1. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
3. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
4. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan

2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut (Kartini, 2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu :

1. Karisma (Charisma).

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (respec) dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2. Inspirasional (Inspirasioni).

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

3. Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation).

Menghargai ide-ide bawahan (promote intelegence), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4. Perhatian Individu (Individualized Consideration).

Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Menurut (Putra et al., 2022) gaya kepemimpinan dapat dievaluasi melalui enam aspek kemampuan utama :

1. Kemampuan dalam mengambil keputusan, yaitu proses memilih tindakan yang paling tepat melalui pendekatan sistematis terhadap berbagai alternatif yang tersedia.
2. Kemampuan memotivasi, yakni daya dorong yang membuat anggota organisasi bersedia mengerahkan keahlian, tenaga, dan waktu mereka untuk melaksanakan tugas serta memenuhi tanggung jawabnya.
3. Kemampuan berkomunikasi, yang mencakup keterampilan menyampaikan

pesan, ide, atau informasi secara jelas, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga mudah dipahami oleh pihak lain.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan, yaitu kecakapan seorang pemimpin untuk memengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi dengan memanfaatkan kewenangan atau kekuatan pribadi secara tepat demi tujuan jangka panjang lembaga.
5. Kemampuan menunjukkan tanggung jawab, di mana pemimpin harus mampu memikul kewajiban terhadap tugas maupun bawahannya

2.1.4 Lingkungan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala kondisi yang berada di sekitar organisasi dan dapat memengaruhi cara pegawai bekerja serta capaian kinerjanya. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan mendorong peningkatan kinerja, sedangkan lingkungan yang kurang memadai berpotensi menurunkan produktivitas pegawai. Suatu lingkungan kerja dianggap baik apabila mampu memungkinkan individu bekerja secara optimal, serta memberikan rasa aman, sehat, dan nyaman dalam menjalankan tugasnya (D. Saputra, 2023).

Selain itu, lingkungan kerja yang berkualitas tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik seperti pencahayaan, kebersihan, ventilasi, dan penataan ruang, tetapi juga mencakup faktor nonfisik seperti hubungan antarpegawai, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta dukungan manajerial (Nabawi, 2019). Interaksi yang harmonis dan komunikasi yang efektif dalam lingkungan kerja turut menciptakan suasana yang positif sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Oleh karena itu,

pengelolaan lingkungan kerja menjadi bagian penting dalam upaya lembaga untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan semua tugas yang telah diembankan kepadanya

2.1.4.2 Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat utama dari lingkungan kerja adalah mendukung peningkatan produktivitas dalam organisasi. Oleh karena itu, penyediaan fasilitas kerja yang memadai perlu disesuaikan dengan kebutuhan, tanpa memberikan kenyamanan berlebihan yang justru dapat membuat pegawai kurang optimal dalam bekerja. Dengan demikian, perencanaan dan pengelolaan lingkungan kerja menjadi aspek penting yang tidak boleh diabaikan, karena kondisi lingkungan kerja memiliki dampak langsung terhadap kelancaran operasional instansi (Dewi et al., n.d.)

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga pegawai memiliki semangat kerja dan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Menurut (Fauzi et al., 2022) yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara ditempat kerja
3. Kelembapan ditempat kerja
4. Kebisingan ditempat kerja
5. Getaran mekanisme di tempat kerja

6. Tata warna ditempat kerja
7. Dekorasi di tempat kerja
8. Musik di tempat kerja
9. Keamanan di tempat kerja

Menurut (Wahyuni et al., 2023), lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang secara langsung berpengaruh terhadap kenyamanan dan efektivitas pegawai. Ia menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup lingkungan fisik, lingkungan nonfisik, serta hubungan kerja, yang semuanya harus dikelola dengan baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Sedangkan faktor-faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja menurut (Budianto & Kartini, 2015) diantaranya adalah:

1. Penerangan atau cahaya ditempat kerja.
2. Temperatur ditempat kerja.
3. Kebisingan di tempat kerja.
4. Dekorasi di tempat kerja.
5. Keamanan di tempat kerja.

2.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Irvianti & Verina (2015), lingkungan kerja fisik mencakup berbagai aspek yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai.

Beberapa indikator penting meliputi:

1. Penerangan, yaitu pencahayaan yang memadai agar pegawai dapat melihat dengan jelas tanpa gangguan silau
2. Sirkulasi udara yang memastikan ketersediaan oksigen dan kualitas udara yang bai

3. Keamanan kerja, seperti keberadaan petugas keamanan dan bangunan yang layak. Selain itu,
4. Temperatur dan kelembaban harus dijaga agar tetap sesuai dengan kondisi tubuh pegawai.

Faktor lain yang perlu diperhatikan mencakup kebisingan dan getaran mekanis yang dapat mengganggu konsentrasi dan kesehatan, bau-bauan yang dapat memengaruhi kenyamanan bekerja, serta tata warna dan dekorasi ruangan yang memberi dampak pada suasana psikologis. Bahkan, penggunaan musik dengan nada yang tepat dapat membantu meningkatkan motivasi dan kenyamanan saat bekerja.

2.2 Kerangka Konseptual

Menurut , kerangka konsep merupakan gambaran mengenai hubungan antar konsep yang menjadi fokus pengukuran atau pengamatan dalam sebuah penelitian. Kerangka tersebut harus mampu menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti sehingga arah penelitian menjadi jelas dan sistematis.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan pada

PERUMDA Tirtanadi

Kepemimpinan dalam organisasi dipahami sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Yukl, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif.

Sementara itu, kepuasan karyawan menurut Locke adalah keadaan

emosional yang positif sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja seseorang. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, karena gaya kepemimpinan yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, adil, dan memotivasi.

Dengan demikian, dalam konteks PERUMDA Tirtanadi, kepemimpinan yang dijalankan pimpinan perusahaan diduga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Menurut pendapat penulis, semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan loyalitas terhadap organisasi.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan karyawan pada

PERUMDA Tirtanadi

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi di sekitar karyawan, baik fisik maupun nonfisik, yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Menurut Nitisemito, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Adapun kepuasan karyawan menurut Locke merupakan keadaan emosional yang positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Dalam konteks PERUMDA Tirtanadi, lingkungan kerja yang baik diduga mampu meningkatkan rasa nyaman dan semangat kerja. Menurut pendapat penulis, semakin kondusif lingkungan kerja yang tercipta, maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan dalam menjalankan

pekerjaannya.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada

PERUMDA Tirtanadi

Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan yang ditetapkan. Sementara itu, kinerja karyawan menurut Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi, disiplin, dan komitmen kerja.

Dalam konteks PERUMDA Tirtanadi, kepemimpinan yang baik diduga menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Menurut pendapat penulis, semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin optimal pula kinerja karyawan dalam mendukung tujuan organisasi.

2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada

PERUMDA Tirtanadi

Lingkungan kerja adalah segala kondisi di sekitar karyawan yang memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Menurut Nitisemito, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara merupakan hasil kerja yang dicapai sesuai tanggung

jawab yang diberikan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks PERUMDA Tirtanadi, menurut pendapat penulis, semakin baik lingkungan kerja yang tercipta, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Terhadap Kinerja

Kepuasan karyawan menurut Robbins & Judge adalah “perasaan positif yang dihasilkan seseorang dari evaluasi terhadap pekerjaannya atau pengalamannya dalam bekerja”, yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai seseorang terpenuhi melalui pekerjaannya. Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan.

Dengan demikian, dalam konteks PERUMDA Tirtanadi, kepuasan karyawan diperkirakan menjadi faktor penting yang meningkatkan kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Kepuasan Karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

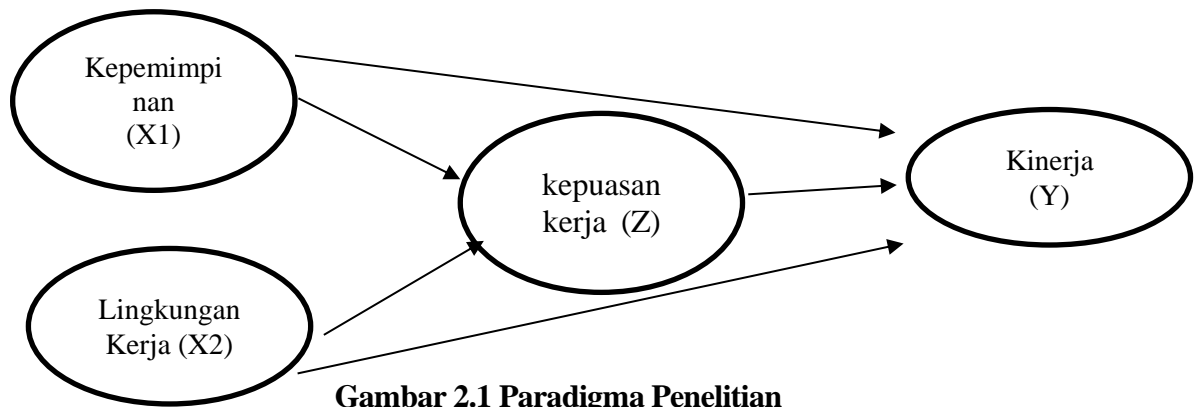
Kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi. Robbins & Judge menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi individu untuk mencapai tujuan, sedangkan kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang mendorong motivasi dan produktivitas. Penelitian terbaru menunjukkan

bahwa kepemimpinan yang efektif meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, sehingga berperan sebagai variabel intervening. Dengan demikian, dalam konteks PERUMDA Tirtanadi, kepemimpinan yang baik diduga mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui terciptanya kepuasan kerja karyawan (A. A. Saputra, 2022).

2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

Lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi. Menurut Nitisemito, lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas, sedangkan kepuasan kerja adalah perasaan positif yang muncul ketika harapan kerja terpenuhi. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Dengan demikian, dalam konteks PERUMDA Tirtanadi, lingkungan kerja yang baik berpotensi meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja mereka

Berdasarkan uraian teori maupun hasil penelitian terdahulu bahwa pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dapat di gambarkan sebagai berikut :



2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan yang kebenarannya belum teruji, oleh karena itu perlu didukung data dan uji dari data yang tersedia guna menerima ataukah menolak hipotesis yang diajukan. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka jkonseptual, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Ada Pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
2. Ada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
3. Ada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
4. Ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
5. Ada Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?
6. Ada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan

karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?

7. Ada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi?

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode penelitian survei, karena pengumpulan datanya dilakukan melalui sampel yang dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi. Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan eksplanatori, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Nasution et al., 2020). Pendekatan penelitian pada dasarnya merupakan rancangan atau kerangka kerja yang menjadi acuan dalam melaksanakan setiap tahapan penelitian. Sejalan dengan fokus permasalahan yang dianalisis, penelitian ini disusun menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memperoleh temuan yang terukur dan objektif.

3.2 Defenisi Operasional

Penelitian ini menggunakan metode survei, karena proses pengumpulan data dilakukan dengan mengambil sampel yang dinilai mampu merepresentasikan populasi secara keseluruhan. Metode ini dipilih agar hasil yang diperoleh dapat mencerminkan kondisi sebenarnya pada populasi penelitian. Sementara itu, penelitian ini memakai pendekatan eksplanatori, yakni pendekatan yang dirancang untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel, sekaligus menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Nasution et al., 2020). Definisi operasional merupakan bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik atau buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Berikut definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Defenisi Operasional dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Definisi operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1	Kinerja Karyawan (Y)	Menurut (Hartadi, 2023) kinerja merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan individu dalam melaksanakan dan menuntaskan tugas serta tanggung jawab sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Dapat tidaknya diandalkan 4. Sikap <p>Sumber (Mangkunegara,2014)</p>
2	Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang di rencanakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Mengambil Keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Tanggung Jawab 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional <p>Sumber : (Kartono, 2014)</p>
3	Lingkungan kerja (X2)	Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan meliputi tempat kerja , fasilitas , kebersihan, pencahayaan, termasuk juga hubungan kerja antar orang-orang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja Fisik 2. Lingkungan Kerja Non Fisik <p>Sumber : (Irvianti & Verina, 2015)</p>
4	Kepuasan kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah perasaan positif dan negatif dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya atau itu adalah jumlah kebahagiaan berhubungan dengan pekerjaan (Augustine, et al.,2022).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isi pekerjaan 2. Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang actual 3. Hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan 4. Organisasi dan manajemen Perusahaan yang baik 5. Kesempatan untuk maju 6. Gaji dan Keuntungan 7. Hubungan Rekan Kerja yang dirasa saling mendukung <p>(Rivai, 2014) dalam (Marbun & Jufrizen, 2022)</p>

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai PERUMDA Tirtanadi Medan, Suatera Utara, Indonesia.

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari sampai bulan Maret 2026

Tabel 3.2 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan			
		Oktober	November	Desember	Januari
1	Pengajuan Judul				
2	ACC Judul				
3	Penyusunan Tugas akhir				
4	Bimbingan Tugas akhir				
5	Revisian				
5	ACC Sempro				

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2018b), populasi merupakan keseluruhan wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan karakteristik dan jumlah tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai PERUMDA Tirtanadi CBA Seiagul yang berjumlah 54 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018), sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Informasi yang diperoleh dari sampel akan digunakan untuk menarik kesimpulan yang dapat diberlakukan

pada populasi, sehingga sampel yang dipilih harus benar-benar representatif. Dengan demikian, sampel dapat dipahami sebagai bagian dari populasi yang diambil melalui prosedur tertentu sehingga mampu mewakili keseluruhan anggota populasi.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi relatif kecil. Dalam penelitian ini hanya terdiri dari 54 pegawai, maka seluruh anggota populasi layak dijadikan sampel tanpa perlu melakukan pemilihan sampel dalam jumlah tertentu

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiyono, 2019) ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam memperoleh dan mengumpulkan data. Teknik yang dipakai penulis dalam melakukan penelitian ini adalah pengumpulan data primer dan skunder, prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Teknik yang dipakai penulis dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1 Dokumentasi

Studi Dokumentasi mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi dan pembagian tugas karyawan.

3.5.2 Kuesioner

Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang dirancang oleh peneliti untuk menggali pendapat atau persepsi responden

mengenai variabel yang diteliti. Instrumen ini umumnya dipakai ketika jumlah responden cukup besar. Dalam penelitian ini, kuesioner diberikan kepada responden dan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju”, dengan setiap pilihan jawaban diberi nilai tertentu sebagai bobot penilaian. Angket dalam penelitian ini ditujukan kepada pengikut Instagram Espece Official dimana setiap pernyataan dalam skala likert mempunyai 5 skor jawaban, yang diantaranya:

Tabel 3.3 Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yaitu skala yang umum dipakai untuk menilai sikap atau pendapat seseorang terhadap suatu fenomena sosial. Untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar layak dan mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukuran, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

3.5.3 Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar hasil pengukuranpun kemungkinan akan benar (Juliandi et al., 2018). Berikut rumus yang digunakan untuk uji validitas :

$$r = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sumber : (Sugiyono, 2019)

Kinerja penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Tolak H₀ jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitasnya yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed > α 0,05).
2. Terima H₀ jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang diterapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed > α 0,05)

3.5.4 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan bila terdapat kesamaan data waktu yang berbeda. Instrument yang reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2019). Dalam menetapkan butir item pertanyaan dalam kategori reliable kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien reliabilitas cronbach alpha > 0,6, maka instrument dinyatakan reliable (terpercaya).
2. Jika nilai koefisien reliabilitas cronbach alpha < 0,6, maka instrument dinyatakan tidak reliable (tidak terpercaya).

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini disusun untuk menjawab rumusan masalah, khususnya untuk mengetahui apakah variabel Disiplin Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap variabel

dependen, yaitu Kinerja Pegawai, baik secara parsial maupun secara simultan. Dengan demikian, metode analisis yang digunakan berfungsi sebagai alat untuk menguji dan menjelaskan hubungan antarvariabel sesuai tujuan penelitian.

3.6.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan pendekatan kuantitatif melalui teknik statistik *partial least square–structural equation modeling* (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk melakukan analisis jalur (path analysis) pada variabel laten dan dikenal sebagai generasi kedua dari analisis multivariat (Ghozali & Latan, 2012). PLS-SEM memungkinkan peneliti menguji model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. Model pengukuran digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji hubungan kausal atau hipotesis melalui model prediksi.

Penggunaan PLS bertujuan untuk memprediksi hubungan antar konstruk sekaligus memperoleh nilai variabel laten yang dibentuk sebagai agregat linear dari indikator-indikatornya. Estimasi bobot indikator dalam pembentukan skor variabel laten ditentukan berdasarkan spesifikasi *inner model* (hubungan antar variabel laten) dan *outer model* (hubungan antara indikator dan konstruk). Dengan pendekatan ini, PLS berupaya meminimalkan *residual variance* pada variabel dependen, baik pada variabel laten maupun indikatornya.

3.6.2 Analisa Outer Model

Analisis *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan telah memenuhi kriteria kelayakan, baik dari segi

validitas maupun reliabilitas. Pada tahap ini, hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya ditelaah secara khusus. Evaluasi *outer model* dapat diamati melalui beberapa indikator berikut:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai squareroot of averagevariance extracted (AVE).
3. *Composite reliability* digunakan sebagai indikator untuk menilai tingkat keandalan suatu konstruk, yang dapat dilihat melalui tampilan *latent variable coefficient*. Evaluasi *composite reliability* dilakukan dengan dua ukuran, yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai yang diperoleh melebihi 0,70.
4. *Cronbach's Alpha* adalah salah satu uji reliabilitas yang digunakan untuk

menilai konsistensi internal suatu konstruk dan merupakan bagian dari pengukuran *composite reliability*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan lebih besar dari 0,7.

3.6.3 Analisis Inner Model

Analisis *inner model*, yang juga dikenal sebagai *inner relation*, *structural model*, atau *substantive theory*, digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan landasan teori yang mendasarinya. Evaluasi *inner model* dilakukan melalui beberapa indikator, antara lain nilai R-square untuk konstruk dependen, uji Stone-Geisser Q-square untuk kemampuan prediktif, serta nilai t dan signifikansi dari koefisien jalur struktural. Dalam PLS, penilaian *inner model* diawali dengan melihat nilai R-square pada setiap variabel laten dependen. Interpretasi nilai ini serupa dengan analisis regresi, yakni perubahan R-square dapat menunjukkan besar kecilnya pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dan apakah pengaruh tersebut bersifat substantif.

Selain itu, model PLS juga dikaji menggunakan nilai Q-square untuk menilai relevansi prediktif model. Q-square menunjukkan seberapa baik data observasi dapat dijelaskan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-square yang lebih besar dari 0 menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sedangkan nilai Q-square di bawah 0 menunjukkan bahwa model tidak memiliki relevansi prediktif yang memadai.

3.7 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik

maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Detugas akhir Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Sei Agul. Dalam penelitian ini, penulis mengolah data angket yang terdiri atas 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variabel kepemimpinan (X1), 8 pernyataan untuk variabel perilaku kewarganegaraan organisasi (X2), serta 10 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (Z). Angket tersebut disebarakan kepada seluruh pegawai PERUMDA TIRTANADI Cabang Sei Agul dengan jumlah sampel sebanyak 54 orang.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Klamin

Tabel 4.1
Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin :		
Pria	23	42,59
Wanita	31	57,41
Jumlah	54	100

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah perempuan, yaitu sebanyak 31 orang atau 57,41%, sedangkan responden laki-laki berjumlah 23 orang atau 42,59%. Temuan ini menunjukkan bahwa komposisi responden didominasi oleh perempuan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peran perempuan dalam lingkungan kerja atau konteks penelitian cukup besar, sehingga partisipasi perempuan dalam pengisian angket maupun aktivitas yang diteliti lebih tinggi dibandingkan

laki-laki.

4.1.2.2 Usia

Tabel 4.2
Usia Responden

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Usia :		
< 30 Tahun	3	5,56
30-39	32	59,26
40-49	16	29,63
> 50 Tahun	3	5,56

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia 30–39 tahun, yaitu sebanyak 32 orang atau 59,26%. Kemudian, responden dengan usia 40–49 tahun tercatat sebanyak 16 orang atau 29,63%. Adapun responden yang berusia di bawah 30 tahun dan di atas 50 tahun masing-masing berjumlah 3 orang atau 5,56%.

4.1.2.3 Jabatan / Posisi

Tabel 4.3
Posisi atau Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi
Kepala Cabang	1
Bagian Umum	11
Bagian pengawasan	3
Bagian Aset dan Gambar	2
Bagian Keuangan	8
Bagian Hublang	20
Bagian pemasaran	3
Bagian jaringan Pka	6
Jumlah	54

Berdasarkan Tabel 4.3 tentang posisi atau jabatan responden, diketahui bahwa sebagian besar responden berada pada Bagian Hublang dengan jumlah 20 orang, diikuti oleh Bagian Umum sebanyak 11 orang dan

Bagian Keuangan sebanyak 8 orang. Selanjutnya, responden yang berada pada Bagian Jaringan PKA berjumlah 6 orang, sedangkan Bagian Pengawasan dan Bagian Pemasaran masing-masing terdiri dari 3 orang. Adapun Bagian Aset dan Gambar berjumlah 2 orang, dan posisi Kepala Cabang hanya diisi oleh 1 orang. Secara keseluruhan, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 54 orang, yang menunjukkan bahwa distribusi jabatan didominasi oleh pegawai pada Bagian Hublang.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.4 Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	38,9	17	31,5	11	20,4	5	9,3	0	0	54	100
2	22	40,7	20	37,0	6	11,1	5	9,3	1	1,9	54	100
3	20	37,0	24	44,4	5	9,3	5	9,3	0	0	54	100
4	20	42,6	23	37	6	11,1	5	9,3	0	0	54	100
5	23	42,6	20	37	6	11,1	5	9,3	0	0	54	100
6	17	31,5	26	48,1	6	11,1	5	9,3	0	0	54	100
7	21	38,9	22	40,7	6	11,1	5	9,3	0	0	54	100
8	20	37	24	44,4	5	11,1	5	9,3	0	0	54	100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja sebagai berikut:

1. Saya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (38,9%).
2. Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar perusahaan. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (40,7%).
3. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 24 orang (44,4%).
4. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (42,6%).
5. Saya dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas tanpa pengawasan ketat. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (42,6%).

6. Saya bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan saya. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 26 orang (48,1%).
7. Saya menunjukkan sikap positif dalam bekerja. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 22 orang (40,7%).
8. Saya bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 24 orang (44,4%).

4.1.4.2 Variabel Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.6.
Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan (X1)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	42,6	19	35,2	6	11,1	6	11,1	0	0	54	100
2	27	50	16	29,6	6	11,1	5	9,3	0	0	54	100
3	23	42,6	18	33,3	8	14,8	5	9,3	0	0	54	100
4	20	37	20	37	9	16,7	5	9,3	0	0	54	100
5	23	42,6	20	37	5	9,3	6	11,1	0	0	54	100
6	26	48,1	16	29,6	7	13	5	9,3	0	0	54	100
7	24	44,4	16	29,6	8	14,8	6	11,1	0	0	54	100
8	22	40,7	21	38,9	6	11,1	5	9,3	0	0	54	100
9	25	46,3	15	27,8	8	14,8	6	11,1	0	0	54	100
10	21	38,9	20	37	8	14,8	5	9,3	0	0	54	100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan mampu mengambil keputusan dengan tepat. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (42,6%).
2. Keputusan pimpinan membantu kelancaran pekerjaan. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (50,0%).

3. Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (42,6%).
4. Pimpinan mendorong saya untuk mencapai target kerja. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 20 orang (37,0%).
5. Pimpinan menyampaikan informasi dengan jelas. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 20 orang (37,0%).
6. Pimpinan terbuka terhadap saran dan masukan dari karyawan. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (42,6%).
7. Pimpinan mampu mengarahkan bawahan dengan baik. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (48,1%).
8. Pimpinan mampu mengawasi pekerjaan secara efektif. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (44,4%).
9. Pimpinan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (40,7%).
10. Pimpinan memberikan contoh yang baik dalam bekerja. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (46,3%).

4.1.4.3 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Lingkungan Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	18,5	33	61,1	9	16,7	1	1,9	1	1,9	54	100
2	12	22,2	31	57,4	9	16,7	1	1,9	1	1,9	54	100
3	10	18,5	31	57,4	11	20,4	1	1,9	1	1,9	54	100
4	10	18,5	25	46,3	15	27,8	3	5,6	1	1,9	54	100
5	12	22,2	23	43,6	13	24,1	5	9,	1	1,9	54	100
6	12	22,2	27	50	10	18,5	4	7,4	1	1,9	54	100
7	9	16,7	36	66,7	7	13	1	1,9	1	1,9	54	100
8	9	16,7	35	64,8	8	14,8	1	1,9	1	1,9	54	100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya dengan rapi. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 33 orang (61,1%).
2. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan cepat. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 31 orang (57,4%).
3. Bakat yang saya miliki mampu menunjang untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 31 orang (57,4%).
4. Saya selalu bersemangat dan termotivasi dalam bekerja. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 25 orang (46,3%).
5. Waktu yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan saya. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 23 orang (43,6%).
6. Target yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 27 orang (50,0%).

7. Saya bisa menyelesaikan semua jenis pekerjaan apapun. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 35 orang (64,8%).
8. Saya selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang saya terima. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 35 orang (64,8%).

4.1.4.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	9,3	25	5,6	3	5,6	5	9,3	0	0	54	100
2	18	33,3	28	51,9	3	5,6	5	9,3	0	0	54	100
3	21	38,9	26	48,1	2	3,7	5	9,3	0	0	54	100
4	20	37	26	48,1	3	5,6	5	9,3	0	0	54	100
5	25	46,3	22	40,7	2	3,7	5	9,3	0	0	54	100
6	22	40,7	25	46,3	2	3,7	5	9,3	0	0	54	100
7	23	42,6	23	42,6	3	5,6	5	9,3	0	0	54	100
8	23	42,6	22	40,7	4	7,4	5	9,3	0	0	54	100
9	18	33,3	29	53,7	2	3,7	5	9,3	0	0	54	100
10	23	42,6	24	44,4	2	3,7	5	9,3	0	0	54	100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Tugas yang saya kerjakan sesuai dengan kemampuan saya. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 25 orang (46,3%).
2. Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (51,9%).
3. Pimpinan menghargai hasil kerja saya. Jawaban responden mayoritas yang

menjawab setuju sebanyak 26 orang (48,1%).

4. Sistem manajemen perusahaan berjalan dengan baik. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (37,0%).
5. Kebijakan perusahaan mendukung kenyamanan bekerja. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (46,3%).
6. Perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karier. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 25 orang (46,3%).
7. Saya memiliki peluang untuk promosi jabatan. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (42,6%).
8. Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (42,6%).
9. Saya puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan. Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (53,7%).
10. Saya merasa diterima dengan baik oleh rekan kerja. Jawaban responden mayoritas yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (42,6%).

4.2 Analisis Data

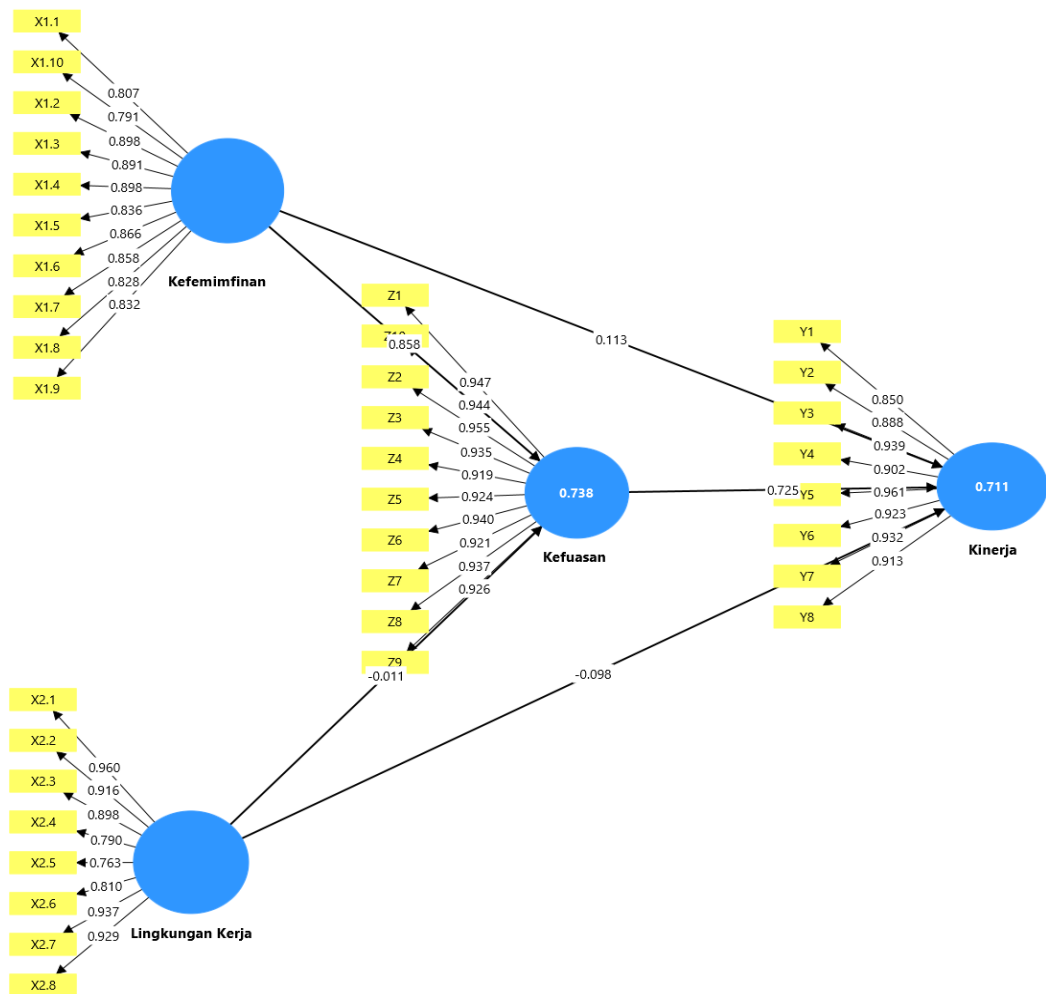
Analisis data dilakukan untuk menjawab rumusan masalah mengenai apakah suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan berperan sebagai variabel terikat, sedangkan Kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, Kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau mediasi. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least

Square). Teknik ini mencakup dua model pengukuran utama dalam SmartPLS, yaitu Outer Model dan Inner Model.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (*Outer Loading*)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Tabel 4.9
Hasil Uji Outer Loading

	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja	Lingkungan Kerja
X1.1	0.807			
X1.10	0.791			
X1.2	0.898			
X1.3	0.891			
X1.4	0.898			
X1.5	0.836			
X1.6	0.866			
X1.7	0.858			
X1.8	0.828			
X1.9	0.832			
X2.1				0.960
X2.2				0.916
X2.3				0.898
X2.4				0.790
X2.5				0.763
X2.6				0.810
X2.7				0.937
X2.8				0.929
Y1			0.850	
Y2			0.888	
Y3			0.939	
Y4			0.902	
Y5			0.961	
Y6			0.923	
Y7			0.932	
Y8			0.913	
Z1		0.947		
Z10		0.944		
Z2		0.955		
Z3		0.935		
Z4		0.919		
Z5		0.924		
Z6		0.940		
Z7		0.921		
Z8		0.937		
Z9		0.926		

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Kesimpulan pengujian convergent validity adalah seluruh nilai loading di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai loading sudah memadai.

Tabel 4.10
Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
(X1) Kepemimpinan	0.725
(X2) Lingkungan Kerja	0.771
(Y) Kinerja pegawai	0.836
(Z) Kepuasan	0.874

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE (Average Varian Extracted) untuk semua konstruk memiliki nilai > 0.50 . Oleh karena itu, tidak ada permasalahan discriminant validity pada model yang diuji dan discriminant validity dikatakan baik.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk confirmatory research, dan > 0.53 masih dapat diterima untuk exploratory research (Hair et all., 2021).

Tabel 4.11. Cronbach Alpha

	Cronbach's alpha
(X1) Kepemimpinan	0.958
(X2) Lingkungan Kerja	0.958
(Y) Kinerja pegawai	0.972
(Z) Kepuasan	0.984

Dengan melihat nilai cronbach alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk confirmatory research, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk exploratory research (Hair et all., 2021).

Tabel 4.12. Composite Reliability

	Composite reliability (rho_c)
(X1) Kepemimpinan	0.963
(X2) Lingkungan Kerja	0.986
(Y) Kinerja pegawai	0.976
(Z) Kepuasan	0.964

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa nilai composite reliability dan Cronbach's alpha menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan, dan kinerja karyawan telah memenuhi standar dalam pengujian reliabilitas. Hal ini dikarenakan seluruh variabel memiliki nilai composite reliability dan Cronbach's alpha di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan reliabel dan valid.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

4.2.2.1 R-Square

Nilai R-Square digunakan untuk menunjukkan seberapa besar variasi pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model. Semakin tinggi nilai R-Square, maka semakin kuat hubungan antarvariabel dalam model tersebut, sehingga kemampuan prediktifnya juga semakin baik. Nilai R-Square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing mengindikasikan bahwa model memiliki kategori kuat, sedang, dan lemah (Lestiyani & Purwanto, 2023).

Tabel 4.13 Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan	0.738	0.728
Kinerja	0.711	0.693

Berdasarkan Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square, diketahui bahwa nilai R-square untuk variabel Kepuasan sebesar 0,738 dengan nilai R-square adjusted

sebesar 0,728. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance mampu menjelaskan variasi Kepuasan sebesar 73,8%, sedangkan sisanya sebesar 26,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat. Selanjutnya, nilai R-square untuk variabel Kinerja sebesar 0,711 dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,693. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance mampu menjelaskan variasi Kinerja sebesar 71,1%, sementara sisanya sebesar 28,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai tersebut juga menunjukkan kategori kuat dalam model PLS.

4.2.2.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh relatif variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam suatu model. (Juliandi, 2018). Adapun kriteria penilaian *F-Square* menurut Juliandi (2018) yaitu: (1) nilai sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh yang kecil; (2) nilai sebesar 0,15 menunjukkan pengaruh sedang atau moderat; dan (3) nilai sebesar 0,35 menunjukkan pengaruh yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.14 F Square

	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja	Lingkungan Kerja
Kinerja				
Kepemimpinan		2.754	0.012	
Lingkungan Kerja		0.000	0.032	
Kepuasan			0.475	

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan memiliki nilai F-Square sebesar 2,754 sehingga termasuk dalam kategori efek besar.
2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja memiliki nilai F-Square sebesar 0,012 sehingga termasuk dalam kategori efek lemah.
3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan memiliki nilai F-Square sebesar 0,000 sehingga termasuk dalam kategori efek lemah.
4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja memiliki nilai F-Square sebesar 0,032 sehingga termasuk dalam kategori efek lemah.
5. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja memiliki nilai F-Square sebesar 0,475 sehingga termasuk dalam kategori efek sedang.

4.2.3 Analisis Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan pendekatan *Bias-Corrected and Accelerated* (BCa). Teknik ini digunakan untuk memperoleh estimasi nilai koefisien jalur, nilai *t-statistic*, serta *p-value*. Metode BCa *bootstrapping* berperan dalam menentukan signifikansi hubungan antar konstruk dalam model struktural, yang ditunjukkan melalui nilai *p-value* kurang dari 0,05. Selain itu, tingkat signifikansi hubungan antar variabel juga dapat dilihat dari nilai *t-statistic*, dengan batas pengujian hipotesis sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat kepercayaan 95%.

2.2.3.1 Direct Effect

Menurut (Hair et al., 2023) tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria pengujian 70 hipotesis direct effect adalah jika nilai $p\text{-value} < 0,05$ maka signifikan, dan

jikan nilai p-value > 0,05 maka tidak signifikan.

Tabel 4.15 Hasil Uji *Direct Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.858	0.850	0.063	13.516	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.113	0.115	0.200	0.566	0.571
Kepuasan -> Kinerja	0.725	0.711	0.184	3.947	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan	-0.011	-0.020	0.083	0.127	0.899
Lingkungan Kerja -> Kinerja	-0.098	-0.094	0.097	1.012	0.312

Berdasarkan tabel 4.15 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian indirect effect pengaruh kepemimpinan, Lingnan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yaitu :

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan memiliki nilai P-Values sebesar 0,571 > 0,05, artinya tidak signifikan. Dengan demikian, pengaruh yang terjadi adalah langsung (tidak melalui variabel mediasi).
2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan memiliki nilai P-Values sebesar 0,312 > 0,05, artinya tidak signifikan. Dengan demikian, pengaruh yang terjadi adalah langsung (tidak melalui variabel mediasi).

2.2.3.2 *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/ dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kefemimfinan -> Kefuasan -> Kinerja	0.622	0.604	0.166	3.735	0.000
Lingkungan Kerja -> Kefuasan -> Kinerja	-0.008	-0.017	0.061	0.124	0.901

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat

pada tabel 4.15 yaitu:

1. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan → Kepuasan → Kinerja memiliki nilai T-Statistics sebesar $3,735 > 1,96$ dengan P-Values $0,000 < 0,05$, artinya signifikan, sehingga Kepuasan mampu menjadi variabel intervening dalam pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja.
2. Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja → Kepuasan → Kinerja memiliki nilai T-Statistics sebesar $0,124 < 1,96$ dengan P-Values $0,901 > 0,05$, artinya tidak signifikan, sehingga Kepuasan tidak mampu menjadi variabel intervening dalam pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.

2.2.3.3 Total Effect

Menurut (Hair et al., 2023) Total effect merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung). Kriteria menentukan pengaruh total (total effect) adalah jika nilai T Statistik $> 1,96$ maka dapat dikatakan signifikan, jika nilai T Statistik $< 1,96$ maka dapat dikatakan tidak signifikan, jika nilai P Value $> 0,05$ maka memiliki pengaruh negatif, dan jika nilai P-Values $< 0,05$ maka memiliki pengaruh positif.

Tabel 4.17 Hasil Uji Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.858	0.850	0.063	13.516	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.735	0.720	0.106	6.949	0.000
Kepuasan -> Kinerja	0.725	0.711	0.184	3.947	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan	-0.011	-0.020	0.083	0.127	0.899
Lingkungan Kerja -> Kinerja	-0.105	-0.111	0.096	1.092	0.275

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan memiliki nilai T-Statistik sebesar $13,516 > 1,96$ dan P-Values $0,000 < 0,05$, artinya berpengaruh signifikan dan positif.
2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja memiliki nilai T-Statistik sebesar $6,949 > 1,96$ dan P-Values $0,000 < 0,05$, artinya berpengaruh signifikan dan positif.
3. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja memiliki nilai T-Statistik sebesar $3,947 > 1,96$ dan P-Values $0,000 < 0,05$, artinya berpengaruh signifikan dan positif.
4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan memiliki nilai T-Statistik sebesar $0,127 < 1,96$ dan P-Values $0,899 > 0,05$, artinya tidak berpengaruh signifikan dan negatif.
5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja memiliki nilai T-Statistik sebesar $1,092 < 1,96$ dan P-Values $0,275 > 0,05$, artinya tidak berpengaruh signifikan dan negatif

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja, nilai T Statistic ($|O/STDEV|$) = 6.949 > 1,96 dan P-Values 0,000 < 0,05, artinya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia. Selain itu, penelitian oleh Northouse (2018) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan kinerja melalui pendekatan yang adaptif dan komunikatif. Kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, kepemimpinan yang baik tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan pengembangan potensi karyawan. Menurut Yukl (2015), pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu membangun hubungan kerja yang baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan kepercayaan di dalam tim. Dengan adanya hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan, maka akan tercipta komitmen kerja yang tinggi dan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Oleh karena itu, organisasi seperti PERUMDA Tirtanadi perlu terus

meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui pelatihan dan pengembangan agar kinerja karyawan dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, nilai T Statistic ($|O/STDEV|$) = 1.092 < 1,96 artinya kepuasan karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, meskipun lingkungan kerja memiliki hubungan dengan kinerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Saputri dan Handayani (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karena adanya faktor lain yang lebih dominan, seperti kepemimpinan dan motivasi kerja. Selain itu, penelitian oleh Firmansyah et al. (2024) juga menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja memiliki arah hubungan positif, pengaruhnya terhadap kinerja tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor manajerial dibandingkan dengan kondisi lingkungan kerja semata.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan. terhadap kepuasan karyawan, nilai T Statistic ($|O/STDEV|$) = 13.516 > 1,96 dan P-Values

$0,000 < 0,05$, artinya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan komunikasi yang baik, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan sehingga dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang relevan dan terbaru. Penelitian oleh Fransisca dan Nawawi (2023) dalam Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Ishati et al. (2024) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

Penelitian lain oleh Pamungkas dan Firdausy (2025) mengungkapkan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan-temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa kepemimpinan merupakan determinan utama dalam menciptakan kepuasan kerja.

4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan, nilai T Statistic ($|O/STDEV|$) = $0.127 < 1,96$ dan P-Values $0,000 < 0,05$, artinya lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan pada lingkungan kerja belum mampu memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kepuasan karyawan. Dengan kata lain, faktor lingkungan kerja bukan menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan karyawan dalam konteks penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Sari dan Nugroho (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena adanya faktor lain yang lebih dominan, seperti kompensasi dan kepemimpinan. Selain itu, penelitian oleh Pratama et al. (2024) juga menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja memiliki hubungan positif, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor manajerial lainnya dibandingkan dengan kondisi lingkungan kerja semata.

4.3.5 Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan, nilai T Statistic ($|O/STDEV|$) = 3.947 > 1,96 dan P-Values 0,000 < 0,05, artinya kepuasan berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi, komitmen terhadap organisasi, serta semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Sari dan Putra (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas kerja. Selain itu, penelitian oleh Wibowo et al. (2024) juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Penelitian lain oleh Rahman dan Hidayat (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja melalui Kepuasan memiliki nilai T-Statistics sebesar $3,735 > 1,96$ dengan P-Values $0,000 < 0,05$, artinya signifikan, sehingga Kepuasan mampu menjadi variabel intervening dalam pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan rasa nyaman, penghargaan, serta motivasi kerja yang tinggi sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Putra dan Dewi (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Selain itu, penelitian oleh Hidayat et al. (2024) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain oleh Saputra dan Lestari (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi

Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui kepuasan memiliki nilai T-Statistics sebesar $0,124 < 1,96$ dengan P-Values $0,901 > 0,05$, artinya tidak signifikan, sehingga Kepuasan tidak mampu menjadi variabel intervening dalam pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja. Artinya, meskipun lingkungan kerja memiliki hubungan dengan kinerja, jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak memberikan kontribusi yang berarti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Prasetyo dan Ramadhan (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karena adanya faktor lain yang lebih dominan, seperti motivasi dan kompensasi. Selain itu, penelitian oleh Utami et al. (2024) juga menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja berpengaruh

terhadap kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak mampu menjadi mediator yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja lebih bersifat langsung dibandingkan melalui variabel kepuasan kerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 54 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi
2. Lingkungan Kerja tidak pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi
3. Kepemimpinan berpengaruh Terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi
4. Lingkungan Kerja tidak pengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PERUMDA Tirtanadi
5. kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Tirtanadi
6. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan pada PERUMDA Tirtanadi
7. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan pada PERUMDA Tirtanadi

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diperlukan perubahan gaya kepemimpinan ke arah yang lebih partisipatif dan komunikatif. Pemimpin perlu membuka ruang dialog terbuka dengan

karyawan, sehingga suasana kerja menjadi lebih inklusif dan psikologis karyawan merasa lebih dihargai.

2. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif dapat mendorong pegawai untuk berperilaku lebih proaktif. Hal ini dapat dilakukan melalui pengakuan atas kontribusi individu dan tim
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja yang mungkin menjadi mediasi antara beban kerja dan kinerja karyawan.
4. Penelitian yg akan datang dapat menggunakan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

DAPTAR PUSTAKA

- Affandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator).
- Areros, T. W. W. A., & Rumawas, W. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. 11(2), 85–92.
- Aryanti, S., & Panjaitan. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Nippo Mechatronics Indonesia)*. 6, 1358–1364.
- Asmiadi, S. E. (2022). *Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam*. 5(2), 1364–1380.
- Asmawiyah. (2019). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Movere Journal*, 1(2), 150–163.
<https://doi.org/10.53654/mv.v1i2.57>
- Ayu, D., Azzha, A., Studi, P., Administrasi, P., Maret, U. S., Studi, P., Administrasi, P., Maret, U. S., Akbarini, N. R., Studi, P., Administrasi, P., & Maret, U. S. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dhiva Ayu Arzrial Azzha*. 2(3).
- Bismala, L. (n.d.). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavioral Dengan*. X(18), 25–37.
- Dewi, N. N., Maarif, U., & Latif, H. (n.d.). *Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. SUPARMA Tbk)*.
- Fauzi, A., Wibowo, A., Fikri, N., Nitami, A. D., & Firmansyah, A. (2022). *Peran Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi Di Pt. Multi Daya Bangun Mandiri (Literature Review Msdm)*. 3(6), 588–598.
- Hartadi, A. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. 1
- Isnaeni Rokhayati, H. S., & Brian Jordi Bagaskar. (2022). *Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan dan*. 19(November), 25–34.
- Irvianti, L. S. D., & Verina, R. E. (2015). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT XL Axiata Tbk

Jakarta. Binus Business <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.995>

- Kartono, K. (2014). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kartini, K. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Khofifah, T. F. (n.d.). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Lingkungan*. 2, 55–69.
- Lila Bismala (2019). *Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. *Movere Journal*, 1(2), 150–163. <https://doi.org/10.53654/mv.v1i2.57>
- Mamesah, S. N., Dotulong, L. O. H., (2022). *Manado Effect Of Communication , Leadership Style And Work Environment On Employee Performance At Sahid Kawanua Hotel In Manado City . Jurnal EMBA Vol . 10 No . 1 Januari 2022 , Hal . 1729-1739*. 10(1), 1729–1739.
- Michael C. Adinata, J. A. T. (2023). *Pengaruh motivasi kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pt x*. 05(01), 195–201.
- Muhammad, A., Kessi, F., Kunci, K., & Pendahuluan, I. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 6(1), 233–246.
- Nabawi, R. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. 2(2), 170–183.
- Nanulaitta, D. T. (2018). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada KSU. Amboina Mekar di Kota Ambon*. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 5(2), 203-219
- Nurhandayani, A. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja , dan Beban*. 1
- Perkasa, D. H., Arbaina, C., Purwanto, S., Hamidah, O., & Tarmiji, A. (2023). *Pengaruh Kedisiplinan , Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pendahuluan Perusahaan perlu mencetak kader-kader yang mampu menghasilkan kinerja yang optimal*. 01(02), 47–59.
- Putra, B. A., Lidya, V., & Pasaribu, D. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Tumbakmas Niagasakti*. 6, 3993–3999.
- Rahayu, M. (2019). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung*. In *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 12-24

- Rubiawan, T. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri 1 Katibung*. 3(4), 227–236.
- Saputra, A. A. (2022). *Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 7(1), 68–77.
- Saputra, D. (2023). *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang*. 2(2).
- Siregar, D. I., Sasmita, J., & Paramitha, A. (2024). *Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru*. EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 4(1), 1-11
- Titi Astutiningtyas, Kusuma Chandra Kirana, G. W. (2022). *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah Analisis Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah*. 4(3), 597–611. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.705>
- Wahyuni, R., Gani, A., & Syahnur, M. H. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 6(3), 142–150.
- Wijono, S. (2022). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group

INSTRUMEN ANGKET PENELITIAN

Petunjuk Pengisian:

Berikan tanda centang (✓) pada salah satu kolom jawaban sesuai dengan pendapat Anda.

Skala:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Identitas Responden

Nama :

Jabatan :

Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan

Usia : < 30 Tahun 30-39 40-49 > 50 Tahun

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Kinerja Karyawan (Y)						
1	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas.					
2	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar perusahaan.					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
5	Saya dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas tanpa pengawasan ketat.					
6	Saya bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan saya.					
7	Saya menunjukkan sikap positif dalam bekerja.					
8	Saya bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja.					
Kepemimpinan (X1)						
9	Pimpinan mampu mengambil keputusan dengan tepat.					
10	Keputusan pimpinan membantu kelancaran pekerjaan.					
11	Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.					
12	Pimpinan mendorong saya untuk mencapai					

	target kerja.					
13	Pimpinan menyampaikan informasi dengan jelas.					
14	Pimpinan terbuka terhadap saran dan masukan dari karyawan.					
15	Pimpinan mampu mengarahkan bawahan dengan baik.					
16	Pimpinan mampu mengawasi pekerjaan secara efektif.					
17	Pimpinan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.					
18	Pimpinan memberikan contoh yang baik dalam bekerja.					
	Lingkungan Kerja (X2)					
19	Tempat kerja saya nyaman untuk bekerja.					
20	Fasilitas kerja yang tersedia mendukung pekerjaan saya.					
21	Pencahayaannya dan sirkulasi udara di tempat kerja sudah memadai.					
22	Kebersihan lingkungan kerja terjaga dengan baik.					
23	Hubungan kerja antar karyawan terjalin dengan baik.					
24	Saya merasa aman dan nyaman secara psikologis di tempat kerja.					
25	Komunikasi antar rekan kerja berjalan dengan baik.					
26	Tercipta suasana kerja yang harmonis di lingkungan kerja.					
	Kepuasan Kerja (Z)					
27	Tugas yang saya kerjakan sesuai dengan kemampuan saya.					
28	Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan.					
29	Pimpinan menghargai hasil kerja saya.					
30	Sistem manajemen perusahaan berjalan dengan baik.					
31	Kebijakan perusahaan mendukung kenyamanan bekerja.					
32	Perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karier.					
33	Saya memiliki peluang untuk promosi jabatan.					
34	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya.					
35	Saya puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan.					

Hasil Responden Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Kode	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Total
001	4	4	4	4	4	4	4	4	32
002	5	5	5	5	5	5	5	5	40
003	4	4	4	4	4	4	4	4	32
004	4	4	5	2	5	5	4	4	33
005	4	4	4	4	4	3	4	4	31
006	4	4	4	3	4	4	4	4	31
007	5	5	5	5	5	5	5	5	40
008	4	4	4	4	4	4	4	4	32
009	4	3	4	3	3	4	4	4	29
010	4	4	4	4	4	4	4	4	32
011	4	4	4	4	4	4	4	3	31
012	4	4	4	2	3	4	4	4	29
013	4	4	4	4	4	4	4	4	32
014	3	4	4	4	2	2	4	4	27
015	4	3	4	4	4	2	4	4	29
016	4	4	4	3	4	4	4	4	31
017	4	4	4	3	2	4	4	4	29
018	4	4	3	4	3	3	4	4	29
019	4	4	4	4	4	4	4	4	32
020	4	4	4	4	2	5	4	4	31
021	4	4	4	4	2	5	4	4	31
022	4	4	4	3	3	4	4	4	30
023	4	5	4	3	3	5	4	4	32
024	3	4	3	3	3	3	4	4	27
025	5	5	5	5	5	3	4	4	36
026	4	4	3	3	4	4	4	4	30
027	4	4	4	4	4	2	4	4	30
028	4	4	3	3	4	4	4	4	30
029	4	4	3	4	4	4	4	4	31
030	3	3	3	3	3	3	3	3	24
031	3	3	3	3	3	3	3	3	24
032	4	4	4	4	4	4	4	4	32
033	4	4	4	4	4	4	4	4	32
034	3	3	3	3	3	3	3	3	24
035	1	1	1	1	1	1	1	1	8
036	3	3	3	3	3	3	3	3	24
037	3	3	3	3	3	3	3	3	24
038	5	4	5	5	4	5	5	4	37

A41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A42	5	5	4	5	5	4	5	5	38
A43	4	4	5	4	4	5	4	4	34
A44	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A46	4	4	4	5	4	4	5	4	34
A47	5	5	4	5	5	4	5	5	38
A48	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A49	3	3	4	3	3	4	3	3	26
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A51	4	5	4	4	5	4	4	4	34
A52	5	5	5	4	5	5	4	5	38
A53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A54	2	2	2	2	2	2	2	2	16

Hasil Cronbach Alpha

	Cronbach's alpha
(X1) Kepemimpinan	0.958
(X2) Lingkungan Kerja	0.958
(Y) Kinerja pegawai	0.972
(Z) Kepuasan	0.984

Hasil Composite Reliability

	Composite reliability (rho_c)
(X1) Kepemimpinan	0.963
(X2) Lingkungan Kerja	0.986
(Y) Kinerja pegawai	0.976
(Z) Kepuasan	0.964

Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan	0.738	0.728
Kinerja	0.711	0.693

Hasil Uji F Square

	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja	Lingkungan Kerja
Kinerja				
Kepemimpinan		2.754	0.012	
Lingkungan Kerja		0.000	0.032	
Kepuasan			0.475	

Hasil Uji Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.858	0.850	0.063	13.516	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.113	0.115	0.200	0.566	0.571
Kepuasan -> Kinerja	0.725	0.711	0.184	3.947	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan	-0.011	-0.020	0.083	0.127	0.899
Lingkungan Kerja -> Kinerja	-0.098	-0.094	0.097	1.012	0.312

Hasil Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan -> Kepuasan -> Kinerja	0.622	0.604	0.166	3.735	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan -> Kinerja	-0.008	-0.017	0.061	0.124	0.901

Hasil Uji Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.858	0.850	0.063	13.516	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.735	0.720	0.106	6.949	0.000
Kepuasan -> Kinerja	0.725	0.711	0.184	3.947	0.000
Lingkungan Kerja ->	-0.011	-0.020	0.083	0.127	0.899

Kepuasan					
Lingkungan Kerja -> Kinerja	-0.105	-0.111	0.096	1.092	0.276