

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

(Pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas)

SKRIPSI



Oleh

MAULIDA FIHA FADZILASANI

NIM : 210501110220

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

(Pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas)

SKRIPSI

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi Pada
Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh

MAULIDA FIHA FADZILASANI

NIM : 210501110220

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Pada PT. Pegadaian Cabang
Tlogomas)**

Oleh

Maulida Fiha Fadzilasani

NIM : 210501110220

Telah Disetujui Pada Tanggal 4 April 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas)

Oleh
MAULIDA FIHA FADZILASANI
NIM : 210501110220

Telah diseminarkan Pada 11 April 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Penguji I

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

2 Penguji II

Dr. Faisol, M.Pd

NIP. 198411142023211015

3 Penguji III

Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Pada PT. Pegadaian Cabang
Tlogomas)

SKRIPSI

Oleh

Maulida Fiha Fadzilasani

NIM : 210501110220

Telah Disetujui Pada Tanggal 7 Juni 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas)

SKRIPSI

Oleh

MAULIDA FIHA FADZILASANI

NIM : 210501110220

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 23 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002

2 Anggota Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

3 Sekretaris Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maulida Fiha Fadzilasani

NIM : 210501110220

Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PT. PEGADAIAN CABANG TLGOMAS adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari terdapat “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 02 Juni 2025



Hormat Saya

Maulida Fiha Fadzilasani

NIM : 210501110220

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya panjatkan puji syukur kepada Allah SWT dan tidak lupa sholawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah dengan ini saya persembahkan skripsi ini kepada:

Bapak dan Ibu tercinta yang tiada henti selalu mendoakan, mendukung, serta memberikan cinta dan semangat tanpa henti dalam setiap langkah perjuangan ini. Terima kasih atas segala pengorbanan, doa, dan kasih sayang yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.

Kakak tersayang yang telah menjadi panutan, sumber inspirasi, dan selalu memberikan dorongan serta motivasi untuk terus berusaha dan tidak mudah menyerah. Terima kasih telah menjadi figur seorang kakak yang dapat menjadi panutan yang selalu dapat dibanggakan.

Ibu Fitriyah, S.Sos., MM selaku dosen wali terima kasih telah membimbing dan memberikan arahan selama masa studi, serta Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M saya ucapkan terima kasih atas segala kesabaran dan ketelitian dalam membimbing, memberikan masukan, dan mendampingi penulis dalam proses penyusunan skripsi ini hingga selesai. Terima kasih atas ilmu, waktu, dan perhatian yang sangat berarti.

Teman-temanku pengurus harian UKM UNIOR 2024 “PEHA SOLID” yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan canda tawa yang senantiasa menguatkan di setiap langkah. Kalian bukan hanya teman, tetapi juga keluarga yang menemani penulis pada masa-masa penuh perjuangan, tantangan, dan harapan. Kebersamaan kita akan selalu menjadi kenangan yang tak tergantikan dalam lembaran hidup penulis. Semoga kita semua dapat terus melangkah dan meraih kesuksesan dalam jalan kita masing-masing. Terima kasih telah menjadi bagian berharga dalam setiap langkah hidup penulis, menghiasi proses ini dengan penuh makna, kenangan, dan semangat yang tak ternilai.

MOTTO

“Bukan tentang siapa yang cepat, tapi siapa yang tak berhenti melangkah”

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya haturkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas”. Semoga sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menuntun umatnya dari zaman kebodohan menuju masa yang penuh dengan ilmu dan kebenaran.

Dengan penuh kesadaran, penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu tanpa bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada :

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin M.A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Fitriyah, S.Sos., MM selaku dosen wali.
5. Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M selaku dosen pembimbing skripsi atas ilmu, waktu, dan bimbingan yang telah diberikan dengan penuh kesabaran dan sangat berarti bagi penulis..
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang atas ilmu dan bimbingan yang diberikan selama proses perkuliahan.
7. Kepada orang tua dan kakak saya atas kasih sayang, motivasi, serta doa yang tulus tanpa henti yang terus mengiringi setiap langkah penulis
8. Keluarga besar UKM UNIOR terima kasih atas kesempatan, pengalaman, dan pembelajaran yang sangat berarti sepanjang masa perkuliahan.
9. Kepada seluruh pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
10. *Last but not least*, kepada diri sendiri, penulis mengucapkan terima kasih dan apresiasi yang sebesar-besarnya atas dedikasi, ketekunan, serta komitmen yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Di tengah berbagai tantangan dan keterbatasan

yang dihadapi, penulis tetap berusaha untuk konsisten dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas akademik ini hingga tuntas.

Penulis memahami bahwa dalam penyusunan skripsi masih terdapat banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan masukan dan saran yang positif sebagai upaya perbaikan ke depan. Semoga karya ini bisa berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
المُلخَص	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Kajian Teori.....	17
2.2.1 Gaya Kepemimpinan.....	17
2.2.2 Lingkungan Kerja.....	20
2.2.3 Kinerja Karyawan.....	24
2.2.4 Kepuasan Kerja.....	28
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	31
2.3.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	31
2.3.2. Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	31

2.3.3.	Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	32
2.3.4.	Hubungan Lingkungan Kerja terhadapn Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ...	32
2.4	Model Hipotesis Penelitian	33
BAB III	34
METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	34
3.2	Lokasi Penelitian	34
3.3	Populasi dan Sampel	35
3.3.1	Populasi	35
3.3.2	Sampel.....	35
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	35
3.5	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	36
3.5.1	Sumber Data	36
3.5.2	Teknik Pengambilan Data.....	36
3.6	Definisi Operasional Variabel.....	37
3.7	Analisis Data.....	39
3.7.1.	Analisis <i>Outer Model</i>	40
3.7.2.	Analisi <i>Inner Model</i>	40
3.7.3.	Pengujian Hipotesis.....	41
BAB IV	42
PEMBAHASAN	42
4.1	Gambaran Umum Responden.....	42
4.1.1	Jenis Kelamin.....	42
4.1.2	Usia	42
4.1.3	Pendidikan Terakhir	43
4.1.4	Posisi Jabatan.....	43
4.1.5	Lama Bekerja di Perusahaan	44
4.1.6	Status Karyawan	44
4.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	44

4.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan	45
4.2.2 Variabel Lingkungan Kerja.....	45
4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan.....	46
4.2.4 Variabel Kepuasan Kerja	47
4.3 Analisis Partial Least Squares (PLS)	47
4.3.1 Skema Model Partial (PLS).....	48
4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	48
4.3.3 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	53
4.3.4 Uji Hipotesis	53
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	55
4.4.1 Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	55
4.4.2 Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	56
4.4.3 Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	56
4.4.4 Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	57
BAB V	58
PENUTUP	58
5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	59
5.3 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN.....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Hipotesis	33
Gambar 4. 1 Model Pengukuran PLS	48

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Daftar Kantor Unit Pembantu Cabang (UPC) Pegadaian Cabang Tlogomas	6
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	12
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	38
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin	42
Tabel 4. 2 Usia	42
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir	43
Tabel 4. 4 Posisi Jabatan.....	43
Tabel 4. 5 Lama Bekerja di Perusahaan	44
Tabel 4. 6 Status Karyawan	44
Tabel 4. 7 Distribusi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	45
Tabel 4. 8 Distribusi Variabel Lingkungan Kerja	45
Tabel 4. 9 Distribusi Variabel Kinerja Karyawan	46
Tabel 4. 10 Distribusi Variabel Kepuasan Kerja.....	47
Tabel 4. 11 Loading Factor.....	49
Tabel 4. 12 Cross Loading.....	51
Tabel 4. 13 Average Variance Extracted (AVE).....	52
Tabel 4. 14 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	52
Tabel 4. 15 R-Square.....	53
Tabel 4. 16 Hasil Uji Pengaruh Langsung.....	54
Tabel 4. 17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti	66
Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian	67
Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme	71
Lampiran 4 Data Responden	72
Lampiran 5 Hasil Analisis Data	78
Lampiran 6 Rekap Jurnal Bimbingan	81

ABSTRAK

Fadzilasani, Maulida Fiha. 2025. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji sejauh mana peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena di lapangan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan menjadi tantangan utama dalam mendorong kinerja karyawan, di mana satu pimpinan harus mengelola beberapa unit secara simultan dengan keterbatasan waktu, personel, serta keberagaman karakteristik sumber daya manusia multigenerasi, sehingga memerlukan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel, komunikasi efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dan pendekatan *explanatory research*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi dalam lingkup penelitian. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Pegadaian Cabang Tlogomas sejumlah 48 orang. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS), dengan *software* smartPLS 3.0.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sebagai strategi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja karyawan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi, khususnya dalam hal pengelolaan lingkungan kerja. Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

ABSTRACT

Fadzilasani, Maulida Fiha, 2025. THESIS. Title: “The Influence of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at PT. Pegadaian Tlogomas Branch”

Mentor : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M.

Keyword : Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance

The purpose of this study is to examine the extent to which job satisfaction mediates the influence of leadership style and work environment on employee performance at PT. Pegadaian Tlogomas Branch. This study is motivated by a phenomenon in the field that shows that leadership is a major challenge in driving employee performance, where one leader must manage several units simultaneously with limited time, personnel, and the diversity of characteristics of multigenerational human resources, thus requiring a flexible leadership approach, effective communication, and a supportive work environment.

The type of research is quantitative research and an explanatory research approach. Data collection techniques are carried out by distributing questionnaires to the entire population within the scope of the study. The sampling method in this study is total sampling. The samples taken in this study were all employees of Pegadaian Tlogomas Branch, totaling 48 people. Data analysis was carried out using the partial least squares method with SmartPLS 3.0 software.

The results of this study indicate that leadership style does not affect employee performance, while the work environment has an effect on employee performance. Job satisfaction does not mediate the effect of leadership style on employee performance, and job satisfaction mediates the effect of the work environment on employee performance. This finding confirms the importance of creating a conducive work environment as a strategy to increase job satisfaction and boost employee performance. This finding provides important implications for organizational management, especially in terms of managing the work environment. Creating a conducive work environment not only has a direct impact on performance but also an indirect one through increased job satisfaction.

الملخص

فاديلساني، مولدا فيها. 2025. دراسة حالة. العنوان: "تأثير أسلوب القيادة وبيئة العمل على أداء الموظف بوساطة الرضا الوظيفي في فرع شركة بيغادايان تلوغوماس"

المشرف : د. فيفين مهاراني إيكواتي، ماجستير في العلوم .

الكلمات المفتاحية : أسلوب القيادة، بيئة العمل، أداء الموظف، الرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي.

الهدف من هذا البحث هو دراسة مدى دور الرضا الوظيفي كوسيط لتأثير أسلوب القيادة وبيئة العمل على أداء الموظفين في شركة بيغادايان فرع تلوغوماس. تستند هذه الدراسة إلى ظاهرة ميدانية تشير إلى أن القيادة تمثل التحدي الرئيسي في تحفيز أداء الموظفين، حيث يتعين على القائد إدارة عدة وحدات في وقت واحد مع محدودية الوقت والموظفين، فضلاً عن تنوع خصائص الموارد البشرية متعددة الأجيال، مما يتطلب نهج قيادة مرناً وتواصلًا فعالاً وبيئة عمل داعمة.

نوع البحث هو بحث كمي ونهج *explanatory research*. تقنية جمع البيانات تتم من خلال توزيع استبيان على جميع أفراد العينة في نطاق البحث. طريقة أخذ العينات في هذا البحث هي أخذ العينات الكلية. العينة التي تم أخذها في هذا البحث هي جميع موظفي فرع شركة بيغادايان تلوغوماس البالغ عددهم ٤٨ شخصًا. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة *Partial Least Square (PLS)* بواسطة برنامج *smartPLS 3.0*.

نتائج هذا البحث تظهر أن أسلوب القيادة لا يؤثر على أداء الموظفين، بينما بيئة العمل تؤثر على أداء الموظفين. الرضا الوظيفي لا يتوسط تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين، والرضا الوظيفي يتوسط تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين. هذه النتائج تؤكد أهمية خلق بيئة عمل مواتية كاستراتيجية لتحسين الرضا الوظيفي وتحفيز أداء الموظفين. هذه النتائج لها آثار مهمة على إدارة المنظمات، خاصة فيما يتعلق بإدارة بيئة العمل. إن خلق بيئة عمل مواتية لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء فحسب، بل يؤثر أيضًا بشكل غير مباشر من خلال زيادة الرضا الوظيفي.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu faktor yang melekat pada organisasi dan memiliki peran dalam memberikan sebuah kontribusi untuk tercapai tujuan organisasi secara efektif. Manusia berperan aktif dan dominan dalam kegiatan setiap organisasi, karena manusia menjadi perencana pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang menggerakkannya, dan optimalisasi kinerja mereka hanya dapat dicapai melalui pengelolaan SDM yang baik (Hasibuan, 2021). Oleh karena itu, manajemen yang baik sangat diperlukan dalam setiap organisasi.

Keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan kontribusi seorang pekerja terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Murtafiah et al., 2023). Hal ini dapat menghasilkan SDM yang handal dan berkualitas dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik. SDM yang berkualitas tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga memiliki loyalitas, motivasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan daya saing organisasi (Aji & Mala, 2024). Dengan pengelolaan SDM yang tepat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Asriyanti et al., 2024)

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen kunci dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Menurut (Kasmawati, 2017) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan standar dan kriteria pekerjaan. Sangat penting bagi setiap individu untuk selalu melakukan penilaian terhadap kinerja karena ini dapat membantu dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka (Arifin & Nurcaya, 2018). Kinerja (performansi) dipengaruhi oleh motif-motif individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya (Kasmawati, 2017). Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja (Chairunnisah et al., 2021).

Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain lingkungan kerja, dan kepemimpinan (Sinambela & Lestari, 2021). Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja, di antaranya adalah gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin harus menarik, menginspirasi, dan memberi inspirasi untuk gaya kepemimpinan yang efektif. Selain itu, mereka harus mempertimbangkan kebutuhan setiap orang (Afianty & Rosdiana, 2023). Pemimpin organisasi harus mempertimbangkan bagaimana karakter setiap orang membentuk gaya hidup, pola perilaku, etika kerja, yang mencirikan budaya organisasi, dan memastikan pencapaian kinerja yang baik sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan (Afianty & Rosdiana, 2023).

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dan peningkatan kinerja, di mana seorang pemimpin mengelola organisasi dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui gaya kepemimpinannya (Siregar & Wardi, 2023). (Yunita et al., 2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan (Darmawan & Muttaqin, 2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Jika seorang pimpinan tidak memiliki perhatian yang cukup terhadap bawahannya, mereka bahkan cenderung menjadi lebih otoriter, mengarahkan dan mengawasi karyawan secara ketat untuk memastikan bahwa tugas dilakukan sesuai dengan keinginan mereka. Jika pimpinan ini lebih fokus pada pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan karyawan, mereka akan membuat karyawan yang ingin berkembang tidak puas (Ismail et al., 2023). Namun demikian upaya untuk menggerakkan dan mendorong pegawai agar bekerja sesuai dengan harapan yang diinginkan bukanlah pekerjaan mudah. Seorang pemimpin seharusnya memahami faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi, salah satu faktor pendukung itu adalah lingkungan kerja.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan (Ayunasrah et al., 2022). (Saputra & Fernos, 2023) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rachmawati & Ekowati (2025) dikutip dalam (Perkasa et al., 2023) lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau

buruk terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Priatna (2021) dalam (Perkasa et al., 2023), Lingkungan kerja mencakup seluruh peralatan, bahan, kondisi sekitar tempat seseorang bekerja, metode yang digunakan dalam menjalankan tugas, serta sistem pengaturan kerja, baik secara individu maupun dalam tim. Lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat memicu berbagai dampak buruk, seperti menurunnya semangat kerja, menurunnya kinerja, meningkatnya tingkat absensi dan kesalahan dalam bekerja, serta tingginya angka pergantian karyawan (Ayunasrah et al., 2022). Dampak-dampak tersebut tentu perlu dihindari karena dapat merugikan.

Isu terkait lingkungan kerja penting untuk diperhatikan karena setiap karyawan berinteraksi dengan suasana dan kondisi tempat kerja setiap hari, yang pada akhirnya memengaruhi performa dan hasil kerja mereka (Ayunasrah et al., 2022). Menurut (Ningsih et al., 2021) jika seorang pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, ia akan cenderung bertahan di tempat tersebut dan menjalankan aktivitasnya dengan lebih baik, sehingga waktu kerja bisa digunakan dengan lebih efisien dan maksimal. Lingkungan kerja yang kondusif juga mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, sehingga mendukung pencapaian kinerja yang optimal dan membantu meraih tujuan perusahaan (Wahyuni, 2023).

Lingkungan kerja mampu membangun ikatan kerja di antara individu-individu yang berada di dalamnya. (Ningsih et al., 2021). Menurut (Warongan et al., 2022) kehidupan manusia selalu berkaitan dengan lingkungan di sekitarnya, di mana terdapat hubungan yang erat antara keduanya. Hubungan ini berperan penting dalam menciptakan rasa nyaman bagi manusia saat bekerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan pegawai, sehingga instansi perlu memperhatikan kondisi di dalam maupun di luar ruang kerja (Perkasa et al., 2023). Dengan begitu, karyawan dapat bekerja dengan nyaman, lancar, dan merasa aman dan perusahaan akan tetap eksis dalam pengembangan usahanya.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja tersebut. Ketika karyawan merasa nyaman secara fisik dan emosional, mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap perusahaan (Sutrisno, 2017). Lingkungan kerja yang mendukung baik dari segi fasilitas, hubungan antar rekan kerja, maupun budaya organisasi akan menciptakan suasana positif yang berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat memicu stres, menurunkan

semangat kerja, dan bahkan meningkatkan resiko *turnover* karyawan (Nasir et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mempertahankan tenaga kerja berkualitas perlu memperhatikan kenyamanan dan kesejahteraan karyawan melalui penyediaan lingkungan kerja yang sehat, aman, serta mendukung kebutuhan fisik dan psikologis mereka. Pada level kepuasan kerja yang tinggi karyawan akan memberikan pengaruh positif terhadap performa individu serta keberhasilan perusahaan secara menyeluruh. (Saefullah & Basrowi, 2022).

Jika faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja diabaikan oleh perusahaan, terutama oleh pemimpin, maka kinerja pegawai tidak akan maksimal. Akibatnya, pegawai cenderung kehilangan motivasi dan menjadi malas dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab mereka (Hasibuan, 2021). Kondisi ini tidak hanya menurunkan produktivitas individu, tetapi juga berdampak pada kinerja keseluruhan Perusahaan (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, kurangnya sinergi antara atasan dan bawahan dapat memicu ketidakpuasan kerja yang berlarut-larut (Diyah & Widiastini, 2021). Dalam situasi yang lebih buruk, hal ini bahkan dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan-tindakan yang tidak etis, seperti kecurangan, sebagai bentuk pelampiasan atas ketidakpuasan mereka. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam menciptakan gaya kepemimpinan yang efektif serta membangun lingkungan kerja yang kondusif menjadi krusial agar karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan mampu memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan perusahaan (Cahyati & Adelia, 2024).

Salah satu badan usaha yang turut berperan dalam menopang pertumbuhan perekonomian Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pegadaian (Persero) merupakan BUMN yang memiliki peran strategis dalam memberikan layanan keuangan, khususnya di bidang pembiayaan dan gadai. Sejak berdirinya, Pegadaian telah menjadi solusi keuangan bagi masyarakat dari berbagai kalangan, terutama dalam memberikan kemudahan akses modal dengan jaminan barang berharga. Di tengah persaingan industri keuangan yang semakin ketat serta perubahan kebutuhan pelanggan yang dinamis, Pegadaian dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan demi mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga keuangan terpercaya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan berbagai aspek internal dan eksternal, termasuk lingkungan kerja, kepuasan karyawan, serta strategi pengembangan usaha agar tetap kompetitif dan mampu mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan.

Namun, dalam menjalankan operasionalnya, Pegadaian juga menghadapi berbagai tantangan internal yang memengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor krusial yang berpengaruh adalah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin di perusahaan memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, serta mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Suaidy & Rony, 2023). Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu membangun komunikasi yang baik, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan semangat kerja yang tinggi di kalangan karyawan (Daeli et al., 2024).

Di sisi lain, lingkungan kerja juga menjadi aspek penting yang berkontribusi pada produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, baik dari segi fisik maupun non-fisik, dapat meningkatkan rasa puas dan semangat kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan motivasi, memicu stres, bahkan berujung pada penurunan kinerja (Puspita & Darwin, 2023).

Di Pegadaian Cabang Tlogomas, permasalahan kepemimpinan menjadi salah satu tantangan utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari wawancara terhadap pimpinan cabang bahwasanya kondisi yang terjadi menunjukkan bahwa satu pimpinan harus memimpin beberapa unit kantor sekaligus, sehingga pelaksanaan visit rutin di setiap unit yang dilakukan setiap bulan lebih banyak mengandalkan pengawasan secara online melalui monitoring grup WhatsApp dan CCTV. Metode pengawasan ini menimbulkan tantangan terkait efektivitas pemantauan yang berdampak pada kelancaran supervisi lapangan. Selain itu, dengan formasi karyawan yang terbatas, ketidakhadiran satu karyawan berpotensi menyebabkan penugasan delegasi kepada karyawan lain, yang akhirnya menghambat proses operasional (Gibson et al., 2020). Di samping itu, pengelolaan sumber daya manusia yang terdiri dari berbagai generasi dengan karakteristik yang berbeda juga menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan inklusif, meliputi komunikasi efektif, keterlibatan karyawan, mentoring, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif dengan sistem pengakuan dan penghargaan yang tepat, agar dapat memaksimalkan kinerja seluruh karyawan (Northouse, 2018). Kantor cabang Pegadaian memiliki beberapa kantor Unit Pembantu Cabang (UPC) yang tersebar di berbagai lokasi. Pegadaian Cabang Tlogomas memiliki 8 kantor unit yang tersebar di Kota Malang sampai dengan Kota Batu. Berikut data yang peneliti dapatkan terkait dengan kantor UPC Pegadaian Cabang Tlogomas :

Tabel 1. 1 Daftar Kantor Unit Pembantu Cabang (UPC) Pegadaian Cabang Tlogomas

No	Kantor UPC	Alamat
1	UPC SOEKARNO HATTA	Jalan Sukarno Hatta Ruko Griya Santa D-344a, Malang
2	UPC BENDUNGAN SUTAMI	Jalan Bendungan Sutami No.15 S,Sumbersari Malang, Malang
3	CPS LANDUNGSARI	Jalan Raya Tlogomas Ruko Landungsari Kav.7, Malang
4	UPC PUJON	Jalan Abdul Manan Wijaya No.256, Malang
5	UPC TEMAS	Jalan Dewi Sartika Atas No.07a, Batu
6	UPC PUNTEN	Jalan Raya Punten No.60, Batu
7	UPC BATU	Jalan Kartini No.04 Batu, Batu
8	UPC SENGKALING	Jl. Raya Sengkaling No.125, Jetis, Mulyoagung, Kec. Dau, Kabupaten Malang

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Jarak yang cukup jauh antar kantor unit ini berpotensi menimbulkan kendala, terutama dalam hal kehadiran pimpinan cabang di setiap unit. Ketidakhadiran pimpinan secara rutin di seluruh kantor UPC dapat berdampak pada pengawasan yang kurang optimal, komunikasi yang terhambat, serta pengambilan keputusan yang lebih lambat. Dengan jumlah karyawan yang mencapai 48 orang, yang tersebar dalam beberapa kantor menyebabkan keterbatasan dalam pengawasan dan pendampingan langsung terhadap karyawan di masing-masing unit. Selain itu, karyawan di unit-unit yang jarang dikunjungi berisiko merasa kurang diperhatikan, yang dapat berpengaruh pada semangat kerja dan kinerja mereka. Akibatnya, beberapa karyawan merasa kurang mendapat arahan dan motivasi yang cukup, sehingga kinerja mereka menjadi kurang maksimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajerial yang efektif untuk memastikan koordinasi dan pengawasan tetap berjalan dengan baik, meskipun terdapat keterbatasan jarak dan waktu.

Selain itu, ketidakhadiran pemimpin di unit tertentu secara rutin juga memicu munculnya ketidakcocokan antar karyawan. Tanpa arahan yang jelas dan komunikasi yang terjaga, beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam berkolaborasi dan menyelaraskan tugas. Situasi ini berpotensi menimbulkan konflik interpersonal yang dapat berdampak negatif pada suasana kerja dan produktivitas tim secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan yang hadir secara aktif diperlukan untuk menjaga koordinasi, membangun kepercayaan tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Yukl, 2013).

Berdasarkan fenomena dan kontradiksi hasil penelitian, penting untuk penelitian mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan serta kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Pegadaian Cabang Tlogomas. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, serta memberikan solusi yang tepat bagi organisasi dalam mengatasi permasalahan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas ?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Tlogomas ?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Tlogomas ?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Tlogomas ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan bukti empiris khususnya dalam memahami hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menjadi

referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas hal-hal yang memengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai konteks industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan melalui penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan internal yang berfokus pada pengembangan kepemimpinan, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta kesejahteraan karyawan. Dengan kebijakan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, memastikan operasional berjalan lebih optimal, dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih baik.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat melatih keterampilan analisis serta pemecahan masalah dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi bekal berharga bagi penulis dalam menerapkan teori yang telah dipelajari ke dalam praktik dunia kerja.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini bisa menjadi acuan bagi akademisi, mahasiswa, dan peneliti lain yang ingin mengembangkan studi terkait kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi praktisi manajemen SDM mengenai strategi kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan serta produktivitas karyawan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan kebijakan ketenagakerjaan di berbagai sektor industri.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Juwita Sari & Siti Rokhmi Fuadati (2024) dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit swasta di Kabupaten Gresik”*. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah *Smart PLS 3*. Hasilnya menunjukkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan diterima dan memiliki signifikansi, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja.

Penelitian Rahma Indah Yunita, Achmad Daengs GS, Harsono Teguh Santoso, Rina Dewi (2023) dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Al Andalus Nusantara Travel Surabaya”*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Regresi Berganda. Hasilnya ditemukan bahwasanya variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis tersebut ditolak. Selain itu, variabel lingkungan kerja yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan juga ditolak. Meskipun demikian, lingkungan kerja dengan tingkat kenyamanan dari rendah hingga sedang dapat mendukung kinerja karyawan yang baik, namun jika kondisi tersebut berlangsung dalam jangka waktu yang lama dan berlebihan, hal ini justru dapat berdampak buruk bagi karyawan.

Penelitian Dio Saputra & Jhon Fernos (2023) dengan judul *“Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang”*. Jenis metode yang digunakan adalah dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil studi menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, kedua faktor tersebut secara simultan mampu meningkatkan produktivitas dan performa kerja karyawan secara nyata. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi di terima dan lingkungan kerja diterima.

Penelitian Dhiva Ayu Arzrial Azzha, Susantiningrum, Nur Rahmi Akbarini (2023) dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Assalaam Niaga Utama”*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian

ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 37,3% dengan nilai $F_{hitung} (17,584) > F_{tabel} (3,15)$. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} (2,564) > t_{tabel} (2,001)$. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai $t_{hitung} (2,263) > t_{tabel} (2,001)$.

Penelitian Rizal Aji Darmawan & Ridlwan Muttaqin (2023) dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur)*". Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Hasil riset mengindikasikan bahwa kepemimpinan berdampak negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara motivasi tidak menunjukkan pengaruh berarti terhadap kepuasan kerja. Secara bersamaan, kepemimpinan dan motivasi berkontribusi positif signifikan pada kepuasan kerja. Kepemimpinan maupun motivasi tidak terbukti memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan, sedangkan kepuasan kerja memberikan efek positif signifikan terhadap kinerja. Jika digabungkan, kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara kolektif berdampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, kepemimpinan dan motivasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja justru berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian Irawan & Safaria (2023) dengan judul "*Pengaruh Beban Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Ulamm Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Permodalan Nasional Madani Cabang Kabanjahe*". Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa beban kerja dan insentif keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh beban kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Anggi Dinanti Akhiriani & Taufik Risal, S.T., M.M (2023) dengan judul "*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara*". Penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Hasil analisis melalui uji T menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil analisis

melalui uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

Penelitian Hasyim (2022) dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros*". Metode analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif dan supportif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan direktif menjadi gaya yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian Richard Kending, Riane Johnly Pio, Wehelmina Rumawas (2022) dengan judul "*Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengolahan data menggunakan statistik inferensial. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi tidak demikian halnya dengan inovasi. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan secara bersama-sama, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Henny Novriani Gultom, Nurmaysaroh, Hadi Ariandy Sitanggang, Yas Adu Zakirin (2021) dengan judul "*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri kantor cabang pembantu kampung pajak Kabupaten Labuhanbatu Utara*". Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda (*multiple linier regression method*) dengan pengolahan data melalui SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kampung Pajak Kabupaten Labuhanbatu Utara.

Penelitian Silahul Mukmin & Indra Prasetyo (2021), dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*". Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory* (penjelasan) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel

dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi keduanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung.

Penelitian Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2019) dengan judul *“Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember”*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Rindorindo, Murni, & Trang (2019) dengan judul *“Pengaruh beban kerja, stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Gran Puri”*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara simultan stres kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan judul Penelitian	Variabel	Metode penelitian/Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Juwita Sari, Siti Rokhmi Fuadati (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit swasta di Kabupaten Gresik	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Teknik analisis menggunakan <i>Smart PLS 3</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 4 (empat) hipotesis semua diterima dan signifikan, yaitu Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja.
2	Rahma Indah Yunita, Achmad Daengs GS, Harsono Teguh Santoso, Rina Dewi (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode Analisis Regresi Berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan di tolak. Serta variabel lingkungan kerja

	Berdasarkan Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Al Andalus Nusantara Travel Surabaya			berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di tolak. Namun demikian, lingkungan kerja yang berada pada tingkat rendah sampai sedang akan menciptakan kinerja karyawan yang baik dan akan memperburuk karyawan jika dalam tempo waktu yang sangat lama dan berlebihan.
3	Dio Saputra, Jhon Fernos (2023) Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang	Motivasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Jenis metode dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi di terima dan lingkungan kerja diterima.
4	Dhiva Ayu Arzrial Azzha, Susantiningrum, Nur Rahmi Akbarini (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Assalaam Niaga Utama	Gaya Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 37,3% dengan nilai Fhitung (17,584) > Ftabel (3,15). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai thitung(2,564) > ttabel(2,001). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai thitung(2,263) > ttabel(2,001).
5	Rizal Aji Darmawan, Ridwan Muttaqin (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur)	Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif

				signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Irawan and Safaria (2023) Pengaruh Beban Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Ulamm Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Permodalan Nasional Madani Cabang Kabanjahe	Beban Kerja (X1) Pemberian Insentif (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori,	Hasil penelitian beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, insentif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja, insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja
7	Anggi Dinanti Akhiriani, Taufik Risal, S.T., M.M (2023) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara	Lingkungan Kerja (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif.	Hasil analisis melalui uji T menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil analisis melalui uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara
8	Hasyim (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Pegawai (Y)	Metode analisis data yang akan dilakukan adalah analisis statistik deskriptif	Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif dan gaya kepemimpinan supportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Sementara itu, Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif namun tidak

				signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Sementara itu, gaya kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai
9	Richard Kending, Riane Johnly Pio, Wehelmina Rumawas (2022) Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Inovasi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengolahan data menggunakan statistik inferensial	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi tidak demikian halnya dengan inovasi. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan. ecara bersama-sama, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Henny Novriani Gultom, Nurmaysaroh, Hadi Ariandy Sitanggang, Yas Adu Zakirin (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri kantor cabang pembantu kampung pajak Kabupaten Labuhanbatu Utara	Lingkungan Kerja (X) Kinerja Karyawan (Y)	Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda (<i>multiple linier regression method</i>) dengan pengolahan data melalui SPSS (<i>Statistical Package for Social Science</i>)	Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kampung Pajak Kabupaten Labuhanbatu Utara.
11	Silahul Mukmin, Indra Prasetyo (2021), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Jenis penelitian ini adalah penelitian explanatori (penjelasan) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel dengan pendekatan kuantitatif.	Hasil studi menunjukkan bahwa:1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya

				kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. 7) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.
12	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Budaya Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif	Temuan studi memperlihatkan bahwa suasana kerja serta kultur organisasi berkontribusi positif dan signifikan terhadap performa pegawai, sementara dorongan kerja tidak memberikan dampak berarti pada kinerja karyawan.
13	Rindorindo, Murni, and Trang (2019) Pengaruh beban kerja, stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Gran Puri	Beban kerja (X1) stress kerja (X2) kepuasan kerja (X3) kinerja karyawan (Y)	Analisis deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan stress kerja, beban kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara signifikan kepuasan kerja berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwasanya gaya kepemimpinan secara umum berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun beberapa studi menunjukkan pengaruh yang negatif atau tidak signifikan tergantung pada konteks organisasi. Lingkungan kerja juga sebagian besar terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, namun ada penelitian yang menunjukkan hasil tidak signifikan atau pengaruhnya tergantung pada durasi dan intensitas kerja. Kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Merujuk pada temuan dari sejumlah penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan psikologis kepada karyawan sehingga mendorong mereka untuk bekerja secara optimal.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut (Edison, 2016), gaya kepemimpinan adalah metode atau pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam berperan serta dan memengaruhi anggotanya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar bersedia bekerja sama dan berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2013) Hal ini mencerminkan bagaimana cara pemimpin berinteraksi, memberikan arahan, serta membangun motivasi di antara timnya. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting karena dapat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Sutrisno, 2017) gaya kepemimpinan suatu kegiatan seseorang untuk membangkitkan orang lain memimpin, mempengaruhi, membimbing orang lain untuk melaksanakan suatu kegiatan agar mencapai hasil kinerja yang ingin dicapai. Menurut Edwin B. Flippo dalam (Andico & Mahargiono, 2022) “Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara berperilaku yang ditujukan untuk mengharmoniskan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi, sehingga keduanya dapat bergerak sejalan dalam mencapai target yang diinginkan.”

Para ahli menilai jika gaya kepemimpinan tiap-tiap orang berbeda. Kepemimpinan sendiri merupakan gerakan yang mempengaruhi orang lain ataupun bawahannya agar bersama-sama mencapai tujuan. Seorang pemimpin perlu mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang paling efektif, yaitu yang mampu memaksimalkan kinerja sekaligus mudah beradaptasi dengan berbagai situasi dalam organisasi.

2.2.1.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan, terdapat pendekatan yang digunakan untuk menangani perubahan lingkungan dan sosial demi memperkuat strategi dalam meraih tujuan organisasi.

Menurut pendapat Siagian yang dikutip dalam (Busro, 2018), ada lima tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur,

menetapkan tujuan dan sasaran, serta mengawasi seluruh kegiatan organisasi tanpa adanya keikutsertaan bawahan.

b. Gaya Kepemimpinan Militeristis

Gaya kepemimpinan militeristis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggerakkan bawahannya melalui perintah-perintah yang wajib untuk ditaati oleh bawahannya, serta menuntut tingkat kedisiplinan yang tinggi dari para bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Gaya kepemimpinan paternalistis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengayomi bawahannya karena menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk melakukan pengambilan keputusan.

d. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan karismatis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga mampu untuk mempengaruhi bawahannya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berdiskusi dan bekerjasama dengan para bawahannya guna mencapai sasaran organisasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang sedang dihadapi, karena pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan dan memilih tipe kepemimpinan yang cocok dengan kondisi dan kebutuhan organisasi maupun perusahaan. Kemampuan untuk beradaptasi ini penting agar pemimpin dapat mengendalikan situasi dengan baik serta memastikan tim tetap bergerak menuju pencapaian tujuan.

2.2.1.3 Gaya Kepemimpinan Menurut Islam

Gaya kepemimpinan dalam Islam adalah perilaku yang dilakukan untuk mengajak, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain atau kelompok menuju kebaikan dan kemajuan. Pemimpin dalam Islam biasa disebut dengan imamah, khalifah, atau ulil amri semua sudah tercantumkan dalam Al-Qur'an dan Al Hadist, yang didalamnya menerangkum tentang kehidupan secara pribadi, kekeluargaan sampai dengan seluruh umat manusia di muka bumi.

Konsep yang terdapat dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah mencakup konsep pemimpin maupun yang dipimpin. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surah An-Nisa' ayat 59 :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اَطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُوْنَ ۗ
اِنَّ اللّٰهَ لَشَدِيْدُ الْعِقَابِ
لَا يُوَدُّ مَنْ سَخَاو (سورة النساء: 59).

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.* (Q.S. An-Nisa' ayat 59)

Surat An Nisa' ayat 59 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan para pemimpin kaum muslimin untuk menunaikan amanah-amanah yang mana itu adalah berupa hak-hak para rakyat, menegakan hukum diantara mereka dengan adil, memerintahkan kaum mukminin agar taat kepada Allah dan kepada Rasul terlebih dahulu kemudian taat kepada para pemimpin. Menurut Syekh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di dalam *Tafsir al-Karim ar-Rahman fi Tafsir Kalam al-Mannan* dalam (Jamal, 2014), Allah memerintahkan umat-Nya untuk taat kepada-Nya dan Rasul-Nya, yaitu dengan menjalankan perintah-perintah yang bersifat wajib maupun sunnah, serta menjauhi segala larangan. Selain itu, Allah juga memerintahkan agar umat-Nya menaati para pemimpin, yakni mereka yang memiliki wewenang dalam mengatur urusan manusia, seperti penguasa, hakim, dan para ahli fatwa (mufti). Kepatuhan kepada pemimpin ini menjadi hal penting agar urusan agama dan dunia dapat berjalan dengan baik dan teratur. Ketaatan tersebut bukan sekadar bentuk kepatuhan sosial, tetapi juga bagian dari ketaatan kepada Allah dengan harapan memperoleh ridha dan pahala dari-Nya.

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُنْتُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري).

Artinya: "Dari 'Abdullah bin Umar radliallahu 'anhuma, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Ketahuilah setiap dari kalian adalah seorang pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggungjawabannya atas yang dipimpin (H.R. Bukhori)

Hadis "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" adalah fondasi bagi gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab dan adil dalam Islam. Hadis ini menekankan bahwa setiap individu memiliki peran kepemimpinan dan akan dimintai pertanggungjawaban atas tindakan dan kelalaiannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang menjalankan amanah dengan baik,

bertanggung jawab atas yang dipimpin, dan menghindari tindakan yang merugikan orang lain. Dikutip dari (Prasetyo, 2014), dalam hadist Nabi disebut dengan *Ra'in* yang diartikan sebagai pemimpin dan pengelola. Dapat diartikan dari istilah di atas bahwa, seorang pemimpin adalah panutan, menuntun, mengarahkan, memandu jalan untuk menuju tujuan dengan ridho Allah SWT. Adapula pemimpin disebut dengan istilah kholifah yang berarti pemimpin, sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an Surah Al Baqarah ayat 30 :

أَهَيْفُ دِسْفِينِ نَمَّ أَهَيْفُ لِعَجَبَاتٍ أَوْلَاقٍ ۖ أَفَيْلِدُ ضِرْزَلَاءَ ۚ فِي لَعَالٍ عَاجِ ۚ نِيَا ۚ كَيْلَمَلَا كُبْرَلِ أَقْ ذَاوِ
نَوْمَلَعَدَتِ لَا أَمُّ مَدْعَا ۚ نِيَا لِقَاقٍ ۖ كَلَا سِدْقُنُو كِدْمَحِبُ حَبْسُنُ حَنَوَ عَامِدَلَا كِقِسْيُو (سورة
البقرة: 30).

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S. Al-Baqarah ayat 30)*

Dalam firman Allah SWT diatas dapat disimpulkan bahwa manusia itu dijadikan Allah sebagai kholifah (pemimpin) dimuka bumi walaupun manusia tidak seputuh malaikat, tetapi makhluk Allah SWT yang paling sempurna adalah manusia karena manusia diberi akal dan nafsu, akal untuk berfikir dengan tujuan dapat membedakan yang baik dan yang buruk, Allah juga memberikan nafsu yang bertujuan untuk menggairahkan manusia untuk melakukan sesuatu, oleh sebab itu dibutuhkan seorang pemimpin yang ideal dan menjalankan amanahnya dengan baik.

2.2.2 Lingkungan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan manajemen. Lingkungan kerja yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memadai, hal ini dapat menurunkan kinerja dan pada akhirnya mengurangi motivasi kerja karyawan. Menurut Nitisemito (2010) yang dikutip dalam (Ayunasrah et al., 2022) Lingkungan kerja diartikan sebagai segala hal yang berada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut (Sedarmayanti, 2017) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya lingkungan kerja yang baik, baik dari segi fisik maupun psikologis, menjadi faktor krusial dalam mendukung kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dan didukung oleh lingkungan kerjanya, mereka cenderung lebih produktif, termotivasi, dan berkomitmen dalam menjalankan tugas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menimbulkan dampak negatif, sehingga mengakibatkan penurunan semangat kerja, menurunnya kualitas hasil pekerjaan, hingga berujung pada berkurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk terus mengevaluasi dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat memberikan performa terbaik demi tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

2.2.2.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) dalam (Ramdhona et al., 2022) mengungkapkan secara umum lingkungan kerja itu sendiri terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan yang berada di sekitar pekerja itu sendiri yang mampu berdampak terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Lingkungan kerja psikologis atau non fisik

Lingkungan kerja psikologis atau non fisik yaitu berkaitan dengan pekerjaan, baik dengan pimpinan perusahaan maupun hubungan dengan rekan kerja dan bawahan.

Lingkungan kerja, baik fisik maupun non fisik, memiliki peran penting dalam membentuk suasana kerja yang kondusif bagi karyawan. Lingkungan kerja fisik, seperti tata letak ruangan, pencahayaan, sirkulasi udara, hingga fasilitas kerja, berkontribusi langsung pada kenyamanan dan produktivitas karyawan. Sementara itu, lingkungan kerja psikologis, yang mencakup hubungan interpersonal dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan, turut memengaruhi suasana emosional dan motivasi kerja (Saefullah & Basrowi, 2022).

Ketika kedua aspek lingkungan ini terjaga dengan baik, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, dan berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka, sehingga mampu mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, baik secara fisik maupun psikologis, dapat memicu stres, menurunkan produktivitas, bahkan meningkatkan potensi konflik di tempat kerja. Dengan demikian, membangun suasana kerja yang seimbang dan

mendukung, baik dari segi fisik maupun psikologis, menjadi kunci utama dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

2.2.2.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) dalam (Ramdhona et al., 2022) mengungkapkan secara umum lingkungan kerja itu sendiri terdiri atas dua aspek utama yaitu lingkungan kerja secara fisik dan nonfisik. Adapun yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik sebagai berikut:

1. Penerangan di tempat kerja.

Cahaya di tempat kerja sangat berpengaruh bagi karyawan dalam mendukung keselamatan dan efisiensi kerja. Maka dari itu, pencahayaan yang memadai namun tidak menyilaukan perlu menjadi perhatian.

2. Temperatur di tempat kerja.

Masing-masing anggota tubuh manusia memiliki temperatur yang bervariasi, namun tubuh memiliki mekanisme yang efektif untuk menjaga kestabilan suhu normal dengan menyesuaikan diri terhadap perubahan dari lingkungan luar.

3. Kelembapan di tempat kerja.

Kelembapan mengacu pada kadar air yang terdapat di udara, yang umumnya diungkapkan dalam persentase..

4. Sirkulasi udara di tempat kerja.

Sirkulasi udara yang baik di tempat kerja membantu menjaga kenyamanan dan kesehatan karyawan, sehingga meningkatkan fokus dan produktivitas kerja. Udara segar juga mengurangi kelelahan dan risiko gangguan kesehatan yang dapat menurunkan kinerja..

5. Kebisingan di tempat kerja.

Kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga sehingga menimbulkan kesalahan komunikasi dan dapat mengganggu ketenangan karyawan bekerja.

Lingkungan kerja non fisik mencakup semua kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik antara atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja.. Lingkungan ini meliputi aspek-aspek seperti komunikasi, kerja sama, dan hubungan interpersonal yang harmonis yang dapat memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Terdapat lima aspek utama dari lingkungan kerja non fisik yang berperan dalam memengaruhi produktivitas karyawan, diantaranya yaitu:

1. Struktur kerja mengacu pada sejauh mana tugas yang diberikan memiliki tata organisasi dan susunan kerja yang jelas dan teratur.
2. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan tersebut merupakan tanggung jawab atas kewajiban mereka.
3. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan komunikasi yang efektif, terbuka, dan lancar, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan.
4. Perhatian dan dukungan pimpinan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa atasan memberikan arahan, kepercayaan, perhatian, serta penghargaan kepada mereka..
5. Kelancaran komunikasi menggambarkan seberapa efektif karyawan merasakan komunikasi yang terbuka, lancar, dan baik, baik antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan.

2.2.2.4 Lingkungan Kerja Menurut Islam

Dalam perspektif Islam, lingkungan kerja tidak hanya dipandang sebagai aspek fisik dan psikologis semata, tetapi juga sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan ibadah. Islam menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis, di mana setiap individu diperlakukan dengan baik dan dihargai. Selain itu, prinsip keadilan dan tanggung jawab dalam Islam juga penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan seimbang. Allah berfirman dalam Surah An-Nisa ayat 58 :

لِّدَعْوَابِ أَوْ مُكْحَدِّنَ أَسَانِدًا نَّذِيرٌ لِلَّذِينَ يَدْعُونَ إِلَى الْفِتْنَةِ أُولَئِكَ يَتْلَوْنَ آيَاتِ اللَّهِ نَزَّاهًا
 أَرِيصِدَ أَعْيَمِدَنَ أَلَّهَ نَزَّاهًا مُكْظَعِيدَ أَمْعِدَلَّهَ نَزَّاهًا (سورة النساء: 58).

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (Q.S. An-Nisa' ayat 58)*

Pada Q.S. An-Nisa' ayat 58 dijelaskan bahwa wajib bagi seluruh manusia dalam menunaikan segala amanat, dan yang paling pertama adalah bagi para pemimpin dan penguasa yang wajib bagi mereka menunaikan amanat dan mencegah kezaliman, dan senantiasa berusaha menegakkan keadilan yang telah Allah limpahkan atas amanat yang telah mereka pikul dalam kebijakan-kebijakan mereka. Menurut Ibnu Katsir dalam (Srifariyati, 2019) ayat tersebut mengandung perintah untuk menegakkan keadilan di dalam ketetapan hukum di antara manusia.

Seperti halnya diriwayatkan oleh Muhammad bin Ka'ab, Zaid bin Aslam, dan Sahru bin Jaushib, bahwa ayat ini berkaitan dengan umara' (pemegang pemerintahan) untuk memperlakukan hukum dengan adil. Sehingga ada dua pelajaran yang diperintahkan Allah dalam ayat ini, yaitu untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya dan berbuat adil kepada sesama manusia. Oleh karena itu janganlah sekali-kali manusia mengkhianatnya karena Allah Maha mendengar atas segala perkataan dan melihat atas segala perbuatan.

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya : "Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya" (HR. Bukhari, no. 6496).

Hadis ini mengajarkan pentingnya menempatkan orang yang tepat pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Dalam konteks lingkungan kerja, hal ini menjadi kunci untuk menciptakan suasana yang produktif, harmonis, dan profesional. Ketika setiap individu diberi tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya, maka pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efisien dan hasilnya pun maksimal. Sebaliknya, jika tugas atau jabatan diberikan kepada orang yang tidak memiliki kompetensi, maka bukan hanya kinerjanya yang menurun, tetapi juga bisa menimbulkan ketidaknyamanan dan konflik di lingkungan kerja.

Menurut penafsiran ayat Al-Quran dan Hadist tersebut dapat diartikan bahwasanya lingkungan kerja yang ideal adalah lingkungan yang menjunjung tinggi nilai amanah, kejujuran, keadilan, dan profesionalisme. Setiap individu dianjurkan untuk bekerja dengan itqan (tepat dan sungguh-sungguh), saling menghormati, serta menciptakan suasana yang harmonis dan penuh tanggung jawab, sehingga kerja menjadi bagian dari ibadah yang bernilai di sisi Allah.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Kasmir, 2006) Kinerja dapat diartikan sebagai *output* kerja dan tindakan yang ditampilkan dalam menyelesaikan kewajiban selama periode waktu yang telah ditentukan. Menurut (Moeheriono, 2009) Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan program, aktivitas, atau proyek yang ditujukan untuk memenuhi tujuan, visi, dan misi organisasi sebagaimana tertuang dalam rencana strategis. Menurut (Robbins, 2009) bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan pegawai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Jain dan Singh mengemukakan bahwa kinerja karyawan

merupakan kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan dari sebuah pencapaian berupa prestasi kerja dalam mencapai target kerja maupun tujuan organisasi (Kadarisman, 2019).

Menurut sejumlah definisi yang diberikan oleh para ahli, kinerja karyawan diartikan sebagai pencapaian hasil kerja yang tinggi kualitas dan kuantitasnya serta dicapai oleh sumber daya manusia dalam jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi tolok ukur seberapa baik suatu perusahaan membangun hubungan positif dengan para karyawannya guna memaksimalkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga menjadi cerminan efektivitas manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Manurung et al., 2024). Perusahaan yang mampu menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya secara berkelanjutan akan lebih mudah mencapai tujuan strategis dan bersaing di pasar yang dinamis.

2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Sutrisno, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, tingkat keberhasilan kinerja dinilai berdasarkan efektivitas dan efisiensi. Artinya efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Organisasi yang baik mengatur delegasi wewenang dan tanggung jawab dengan rapi sehingga tidak terjadi tumpang tindih tugas. Setiap anggota organisasi mengetahui peran dan tanggung jawabnya untuk mendukung pencapaian tujuan bersama. Kejelasan tersebut sangat penting dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi.

3. Disiplin

Secara garis besar, disiplin merujuk pada sikap hormat dan ketaatan karyawan terhadap peraturan dan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini juga mencakup kepatuhan terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

4. Inisiatif

Inisiatif mencerminkan kemampuan individu dalam berpikir kreatif dan mengemukakan ide untuk merencanakan kegiatan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Dengan kata lain, inisiatif yang ditunjukkan oleh karyawan merupakan faktor penggerak kemajuan yang akan berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Dari pemaparan faktor-faktor di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas, efisiensi, otoritas, tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif merupakan elemen krusial yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kombinasi dari faktor-faktor tersebut menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif, di mana setiap individu memahami perannya, bekerja dengan disiplin, serta didorong untuk berinovasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan setiap faktor ini berjalan seimbang agar kinerja karyawan terus berkembang demi tercapainya tujuan organisasi.

2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Robbins, 2017); Rachmawati & Ekowati (2025) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja dapat dilihat dari bagaimana karyawan menilai mutu pekerjaannya dan seberapa baik tugas yang diselesaikan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

2. Kuantitas.

Kuantitas adalah besarnya output yang dihasilkan, yang dapat diukur dengan total unit atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu.

Ketepatan waktu adalah tingkat penyelesaian aktivitas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, dilihat dari aspek koordinasi dengan hasil output serta pemanfaatan waktu yang optimal untuk kegiatan lainnya.

4. Efektivitas.

Efektivitas adalah tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku secara optimal dengan tujuan meningkatkan hasil yang diperoleh dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

5. Kemandirian.

Kemandirian adalah tingkat kemampuan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan fungsi pekerjaannya secara mandiri.

Dengan demikian, kelima indikator yang diuraikan oleh Robbins yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian menjadi tolok ukur penting dalam menilai kinerja individu di tempat kerja. Jika setiap indikator ini dapat dicapai dengan baik, maka karyawan tidak hanya mampu memberikan hasil yang optimal, tetapi juga berkontribusi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemantauan dan pengembangan kinerja karyawan harus terus dilakukan agar produktivitas dan komitmen kerja tetap terjaga.

2.2.3.4 Kinerja Karyawan Menurut Islam

Menurut Zadjuli (2004) dalam (Anugrahadi & Prasetyo, 2019) Islam memandang kinerja religius seseorang dapat diukur melalui beberapa indikator, di antaranya niat bekerja yang didasarkan pada keikhlasan karena Allah serta pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan prinsip, norma, dan syariat Islam secara menyeluruh (kaffah). Kinerja dalam Islam tidak berbeda dengan kinerja para ilmuwan, yaitu prestasi kerja artinya sesuatu yang didapat setelah melakukan suatu pekerjaan. Dalam arti sempitnya yaitu imbalan atau balasan dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Kinerja menurut Islam seperti firman Allah SWT dalam surat An Najm ayat 39-41 yang berbunyi :

يَفْؤَلَا ءَاَزَجًا مُّجْتَمِمْ
رِيّ قَوْنِدٌ مَّيْعَدَنَّاوِ
عِي عَدَامٌ لَّا نَسْنَلُّ سِيْلًا
(سورة النجم: 39-41).

Artinya: *Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya), Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna.* (Q.S. An-Najm ayat 39-41)

Kementrian Agama RI menafsirkan secara ringkas ayat tersebut bahwasanya manusia akan melihat dan memandang usahanya sendiri-sendiri di hari kiamat. Kemudian Allah akan menghisab dan membalas mereka dengan sesempurna-sempurnanya balasan kemudian akan

diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna. Amal yang baik akan mendapat balasan yang berlipat ganda, dan amal yang buruk akan dibalas sesuai kadar keburukannya.

Dalam dunia kerja, Islam mendorong setiap individu untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan profesional. Bekerja bukan sekadar menjalankan rutinitas, tetapi merupakan bagian dari ibadah yang memiliki nilai di sisi Allah. Hal ini selaras dengan hadits Rasulullah SAW yang menyatakan :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ مَنْ إِذَا عَمِلَ عَمَلًا أَنْ يُتِقَنَهُ

Artinya : *Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (profesional dan sempurna)" (HR. Thabrani).*

Hadist ini menjadi motivasi bagi setiap karyawan untuk selalu memberikan kinerja terbaik dalam setiap tugas yang diemban. Semangat itqan mencerminkan komitmen terhadap kualitas, integritas, dan dedikasi dalam bekerja, sehingga dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi diri sendiri, tetapi juga bagi perusahaan dan masyarakat secara luas.

Dari penafsiran tersebut sesuai dengan arti kinerja menurut Islam yaitu sesuatu yang diperoleh setelah menyelesaikan suatu pekerjaan dapat diartikan sebagai imbalan atau balasan atas usaha yang telah dilakukan. Dalam konteks yang lebih sempit, imbalan ini merujuk pada hasil yang sejalan dengan prinsip dan nilai-nilai Islam. Imbalan tersebut tidak hanya bersifat materi, tetapi juga mencakup pahala dan berkah yang diberikan Allah sebagai bentuk apresiasi atas kerja yang dilakukan dengan niat yang tulus dan cara yang halal. Oleh karena itu, dalam perspektif Islam, setiap usaha yang dilakukan hendaknya bukan hanya bertujuan pada hasil duniawi, tetapi juga mengharap ridha dan balasan kebaikan dari Allah di dunia maupun di akhirat.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional atau perasaan seorang karyawan, baik nyaman atau tidak nyaman tergantung bagaimana perasaan mereka tentang pekerjaan (Wiliandari, 2019). Ketika seorang karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung merasa senang dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas atau harapannya tidak dapat dipenuhi, dia merasa cemas. Kepuasan kerja karyawan biasanya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, artinya aspirasi karir karyawan sejalan dengan kenyataan.

Menurut (Handoko, 2011) kepuasan kerja ialah kondisi emosional yang menyenangkan dan sebaliknya terkait seorang karyawan memandang pekerjaan mereka. Lalu (Robbins, 2017) mengemukakan jikalau kepuasan kerja ialah perasaan positif terkait pekerjaan yang belandaskan dari karakteristik individu itu sendiri. Menurut (Luthans, 2011) menyatakan kepuasan kerja menggambarkan suasana hati positif yang berpacu dari penilaian dan pengalaman kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja yang tercermin dari perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaan, yang menandakan penghargaan terhadap nilai-nilai penting dalam pekerjaan tersebut. (Afandi, 2018).

Dari pendapat di atas dapat ditafsirkan bahwa kepuasan kerja ialah keadaan emosional karyawan yang mencerminkan perasaannya terhadap pekerjaan. Keadaan ini dapat menunjukkan apakah mereka puas atau tidak, apakah mereka senang dengan apa yang mereka dapatkan di tempat kerja. Jika karyawan puas, kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya.

2.2.4.2 Faktor Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins, 2017) terdapat empat faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang, hal ini dikarenakan setiap orang lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukan pekerjaan itu. Hal ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.
2. Imbalan yang wajar, hal ini dikarenakan seorang karyawan pasti menginginkan sistem penggajian yang jelas, tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan atau kemampuan mereka. Apabila gaji yang mereka dapat terlihat adil berdasarkan pada pekerjaan, tingkat keterampilan, dan standar penggajian di tempat kerja mereka maka kepuasan kerja mungkin akan dihasilkan.
3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung, yaitu setiap karyawan mengharapkan kondisi kerja yang memberikan kenyamanan pribadi dan kemudahan agar dapat bekerja dengan baik.

2.2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi, 2018) mengidentifikasi lima dimensi yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) mengacu pada fakta bahwa setiap tugas membutuhkan keterampilan khusus. Tingkat kesulitan pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, baik meningkatkan maupun menurunkannya.
2. Pengawas (*supervision*), yaitu Manajer yang baik berarti mereka mau mengevaluasi pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan sering dipandang sebagai sosok ayah ibu sekaligus atasan.
3. Teman sekerja (*coworkers*), yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial dengan supervisor dan karyawan lain, baik berasal dari pekerjaan yang sejenis maupun tidak sejenis.
4. Promosi (*promotion*), yaitu faktor yang berkaitan dengan kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau kemajuan karir selama masa kerja..
5. Gaji/Upah (*pay*), yaitu faktor yang berhubungan dengan seberapa layak atau tidaknya pendapatan yang diterima pegawai untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

2.2.4.4 Kepuasan Kerja Menurut Islam

Kepuasan kerja ialah sebuah reaksi atas sikap (perasaan) seorang individu terhadap pekerjaannya, sehingga akan dampak pada emosi yang dia rasakan. Allah SWT berfirman dalam surah At-Taubah ayat 59:

إِذْ يَضْحَكُونَ ۖ لَمَّا آتَوْهُم بِالنَّبِيِّدِ اللَّهُ أَنبَسَدَ أَوْلَاقَو ۖ لَمَّا وَسَّرَو ۖ اللَّهُ مُهَيَّبَتَا أَمَ أَوْضَرَ مُهَيَّبَتَا ۖ لَمَّا
□ ۝ ٥٩ □ نَوِيغِرَا ۖ اللَّهُ ۖ لَمَّا أَنَا ۖ لَمَّا وَسَّرَو (سورة التوبة: 59).

Artinya: “Dan sekiranya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, “Cukuplah Allah bagi kami, Allah dan Rasul-Nya akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya kami orang-orang yang berharap kepada Allah.” (Q.S. At-Taubah ayat 59)

Menurut tafsir Ibnu Katsir dalam (Muhammad, 2003) ayat di atas menjelaskan terkait keikhlasan, kesabaran, dan rasa syukur. Dimana ketiga komponen tersebut memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang muncul di tempat kerja yaitu kepuasan kerja. Sebagai

sebuah proses kerja, keikhlasan, kesabaran dan rasa syukur memberikan nilai tersendiri bagi seseorang. Seorang muslim merasa puas ketika dia telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan sebaliknya. Pekerjaan yang dilakukan juga berharga baginya dan orang-orang di sekitarnya karena tidak dapat dipisahkan dari Allah SWT.

Ada yang pernah bertanya pada Nabi SAW, yaitu:

يٰٓاَيُّهَا - دُوَادِ اَللّٰهَ ۤيَبْدَنَّ اِوٓ ، هِدِيْلِمَعْنَم لِكَايْنَا نَم اَرِيْذُ طَقْ اَمَاعَطُ دَحَا لِكَا اَم
هِدِيْلِمَعْنَم لِكَايْنَا نَم اَكْمَلَا سَلَا

Artinya: “Tidaklah seseorang memakan suatu makanan yang lebih baik dari makanan yang ia makan dari hasil kerja keras tangannya sendiri. Karena Nabi Daud ‘alaih salam dahulu bekerja pula dengan hasil kerja keras tangannya.” (HR. Bukhari no. 2072).

Seseorang merasa senang, beruntung, tenang dan lain-lain ketika telah memenuhi persyaratan pekerjaannya. Mereka melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab, sehingga puas dengan hasil usahanya sendiri.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

(Makalew et al., 2021) menyebutkan perubahan dalam kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin meningkat pula kinerja karyawan, dan sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang baik akan menurunkan kinerja karyawan.. Hal itu sejalan dengan penelitian (Andayani, 2020) dan (Firmansyah & Winarto, 2024) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik tidak hanya mendorong produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan.

2.3.2. Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sunyoto (2016) yang dikutip dalam (Sahda et al., 2024) lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut (Bidara et al., 2021) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga prestasi kerja meningkat. Memiliki lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja yang baik pula. Sebaliknya jika memiliki lingkungan kerja yang kurang baik dapat membuat kinerja menurun. (Lumbantobing & Dwiarti, 2024) menyebutkan bahwa adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti keamanan

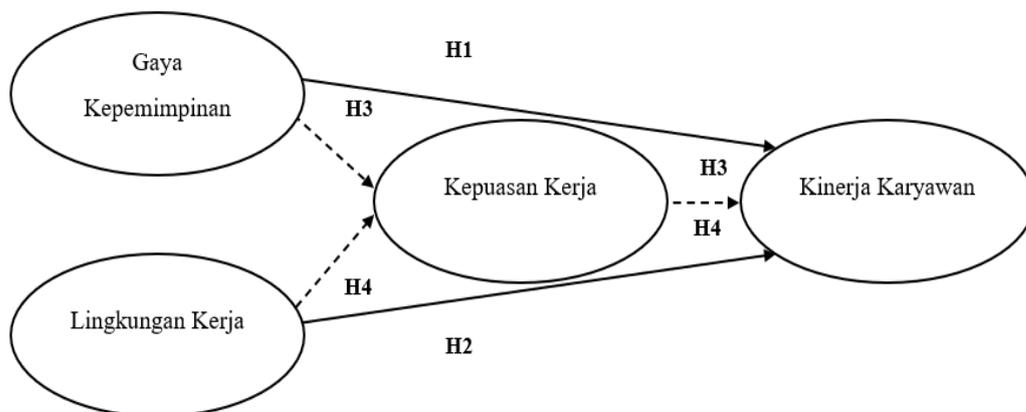
dan nyamannya lingkungan kerja mendorong karyawan bekerja lebih baik, berdaya guna dan memberikan peranan positif untuk meningkatkan kinerja.

2.3.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Mathori et al., 2022) menyebutkan bahwa untuk mendapatkan karyawan dengan kinerja yang baik, penting untuk karyawan mendapatkan kepuasan kerja karena apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan tinggi terhadap pekerjaannya maka akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. (Yohanis et al., 2023) adanya pengaruh mediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang oleh kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor perantara hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

2.3.4. Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Saefullah & Basrowi, 2022) mengungkapkan Ketika lingkungan terjaga dengan baik, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, dan berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka, sehingga mampu mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Demikian juga (Bidara et al., 2021) mengungkapkan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja. sehingga prestasi kerja meningkat. Ini bermakna bahwa kepuasan berperan sebagai variabel *intervening*. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila lingkungan kerja dalam suatu perusahaan tidak kondusif baik fisik maupun non fisik maka kepuasan kerja karyawan akan menurun sehingga menyebabkan kurang optimalnya karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Sedangkan Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung memberikan sumbangsih positif terhadap perusahaan.

2.4 Model Hipotesis Penelitian

Gambar 2. 1 Model Hipotesis



Hipotesis :

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas

H2 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas

H3 : Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas

H4 : Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan jenis penelitian kuantitatif dan pendekatan *explanatory research* yang berfokus pada pengujian teori terkait variabel-variabel dalam penelitian menggunakan data berbentuk angka yang kemudian dianalisis. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, di mana melalui kuesioner tersebut akan diperoleh tanggapan dari karyawan terkait sejumlah pertanyaan yang diberikan.

Menurut Sugiyono (2017) jenis penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang datanya dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Kemudian, pendekatan *explanatory research* menurut (Hetami & Bharata, 2021) merupakan pendekatan yang digunakan untuk menggali sebab dan akibat antar variabel melalui uji hipotesis. Dalam hal ini hubungan yang akan di bahas adalah Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Pegadaian Cabang Tlogomas Malang, yang beralamat di Jl. MT Haryono Ruko Dinoyo I No. 104, Malang, Jawa Timur. Cabang ini merupakan salah satu unit operasional yang melayani berbagai kebutuhan masyarakat, terutama dalam bidang jasa pembiayaan dan gadai. Sebagai cabang yang strategis di kawasan Dinoyo, cabang ini melayani pelanggan dari berbagai kalangan, baik mahasiswa, pekerja, hingga pelaku usaha di sekitar area Malang. Cabang ini menjadi bagian penting dalam mendukung pencapaian target perusahaan. Namun, di tengah aktivitas yang padat, cabang ini menghadapi tantangan dalam sistem kepemimpinan, di mana satu pimpinan harus mengelola beberapa unit sekaligus. Kondisi ini mempengaruhi efektivitas komunikasi dan pengawasan di setiap unit, yang berpotensi menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, cabang ini dipilih sebagai lokasi penelitian untuk mendalami lebih jauh pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan di Pegadaian.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi diartikan sebagai keseluruhan individu, objek, atau peristiwa yang menjadi subjek utama penyelidikan dalam suatu penelitian (Susanto et al., 2024). Sugiyono (2004) mengatakan bahwa populasi adalah kelompok atau wilayah yang menjadi dasar untuk mengambil kesimpulan secara umum yang mengandung obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik yang kemudian dipilih dan dipelajari oleh peneliti untuk selanjutnya diambil kesimpulan. Dari pengertian beberapa ahli di atas dapat kita tarik kesimpulan bahwa populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan elemen dalam penelitian meliputi objek dan subjek dengan ciri-ciri dan karakteristik tertentu. Populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah keseluruhan karyawan Pegadaian Cabang Tlogomas sejumlah 48 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut (Sodik, 2015) sampel adalah sebagian elemen yang mewakili jumlah dan ciri-ciri yang terdapat dalam suatu populasi. Sampel disebut juga sebagai bagian kecil dari anggota populasi yang dipilih berdasarkan suatu prosedur sehingga bisa merepresentasikan populasinya. Menurut (Sugiyono, 2004) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa sampel adalah sebagian kecil dari populasi yang mencerminkan jumlah dan karakteristiknya. Sampel diambil melalui prosedur tertentu yang dapat merepresentasikan keseluruhan populasi secara tepat. Menurut Kerlinger & Lee (2000) dalam (Maheswari & Dwiutami, 2013) menyarankan sebanyak 30 sampel sebagai jumlah minimal dalam penelitian kuantitatif. Sehingga sampel penelitian ini mencakup semua karyawan Pegadaian cabang Tlogomas yaitu berjumlah 48 orang.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Total Sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Teknik pengambilan sampel dengan *total sampling* digunakan dalam penelitian apabila jumlah populasi yang diteliti kurang dari 100 sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Suryanhi et al., 2020). *Total sampling* juga merupakan teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel semua (Sugiyono, 2018). Menurut Kerlinger dan Lee (2000) dalam (Maheswari & Dwiutami, 2013) mengemukakan bahwa minimal jumlah sampel yang disarankan dalam penelitian kuantitatif adalah sebanyak 30 responden. Oleh karena itu, metode pengambilan sampel dalam penelitian

ini adalah *total sampling*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Pegadaian Cabang Tlogomas sejumlah 48 orang.

3.5 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber informasi utama yang dikumpulkan langsung oleh peneliti selama proses penelitian. Menurut (Hadikusuma, 2015) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya, tanpa melalui proses pengolahan atau penjelasan oleh pihak lain. Sejalan dengan itu, (Laia et al., 2022) menjelaskan bahwa data primer berasal dari sumber pertama, baik individu maupun kelompok, yang diperoleh melalui metode seperti wawancara dan kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan bukan secara langsung, melainkan melalui sumber seperti orang lain atau dokumen terkait. Data ini membutuhkan pelengkap yang diperoleh dari literatur jurnal sebelumnya, data dokumen perusahaan yang terkait dengan penelitian (Sugiyono, 2017). Menurut (Supriyanto & Ekowati, 2019) data sekunder ialah jenis data yang diperlukan untuk mendukung hasil suatu penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder juga digunakan untuk mendukung dan melengkapi hasil analisis. Data ini diperoleh dari beberapa sumber seperti dokumen resmi, jurnal ilmiah, laporan, dan referensi lain yang relevan.

3.5.2 Teknik Pengambilan Data

1. Observasi

Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, terdiri dari berbagai mekanisme biologis dan psikologis yang saling terkait, diantaranya yang merupakan bagian paling penting adalah proses pengamatan dan ingatan. Pelaksanaan observasi untuk melakukan pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan *participant observation* (observasi berperan serta). Karena saat observasi dilakukan peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari dengan para responden yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber penelitian.

2. Kuesioner

Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan informasi dalam jumlah besar yang dinilai lebih efisien. Menurut (Sugiyono, 2017) dalam (Andico & Mahargiono,

2022), kuesioner merupakan alat pengumpulan data di mana responden diminta untuk mengisi pertanyaan atau pernyataan yang telah disusun oleh peneliti. Dalam penelitian ini, data diperoleh langsung melalui pengisian kuesioner (angket) yang diberikan kepada responden. Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan secara *online* menggunakan kuesioner berbasis *google formulir* dan menerapkan skala *Likert* untuk mengukur skor. Menurut Hair et al., (2003) dalam (Simamora, 2022) Skala *Likert* ditemukan Rensis Likert tahun 1932 untuk mengukur sikap. Skala ini mengandung pertanyaan atau pernyataan dimana responden akan memberikan tingkat persetujuan (*agreement*) responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan.

3.6 Definisi Operasional Variabel

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut (Flippo, 2008); Ningrum & Purnamasari (2022) gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara atau perilaku seorang pemimpin dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan kepentingan individu guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memastikan pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga memotivasi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.

2. Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017); (Ramdhona et al., 2022) lingkungan kerja adalah tempat bagi kelompok karyawan yang dilengkapi dengan fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari definisi ini, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup segala aspek di sekitar karyawan yang memengaruhi kepuasan dan produktivitas mereka. Dengan fasilitas yang memadai, karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, sehingga meningkatkan kinerja dalam organisasi atau perusahaan.

3. Kinerja Karyawan

Menurut (Robbins, 2009) bahwa kinerja adalah Penilaian terhadap kinerja pegawai dilakukan dengan membandingkan hasil kerja mereka dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, kinerja mencerminkan seberapa baik seorang pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki oleh tenaga kerja, yang mencakup perasaan dan perilaku mereka terhadap pekerjaan. Hal ini tercermin melalui penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan, sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dalam dunia kerja. (Afandi, 2018).

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item
1	Gaya Kepemimpinan (X1) (Flippo, 2008); (Ningrum & Purnamasari, 2022)	Tipe Suportif	Menciptakan lingkungan kerja yang positif
			Berempati dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan
			Memberikan dukungan dan motivasi
		Tipe Direktif	Memberikan arahan dan instruksi yang spesifik
			Menetapkan aturan dan tujuan yang jelas
			Pemantau dan Pengawasan
		Tipe Partisipatif	Adanya komunikasi dua arah
			Karyawan bebas menyampaikan ide
		Tipe Berorientasi	Memberikan penghargaan kepada karyawan
			Ekspetasi kinerja yang tinggi
Fokus pada tugas-tugas untuk mencapai tujuan			
2	Lingkungan Kerja (X2) Sedarmayanti (2017); Ramdhona et al. (2022)	Lingkungan Kerja Fisik	Penerangan/Cahaya di tempat kerja
			Temperature di tempat kerja
			Kelembaban di tempat kerja
			Sirkulasi Udara di Tempat Kerja
			Kebisingan di Tempat Kerja
		Lingkungan Kerja non Fisik	Struktur kerja
			Tanggung jawab kerja
			Perhatian dan dukungan pemimpin
			Kerja sama antar kelompok
			Kelancaran komunikasi
3	Kinerja Karyawan (Y) (Robbins, 2009); Rachmawati & Ekowati (2025)	Kualitas	Kualitas pekerjaan yang dihasilkan
			Tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
			Kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan
		Kuantitas	Jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan
			Pencapaian target yang telah diberikan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu
		Ketepatan Waktu	Menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan (<i>deadline</i>)
			Memiliki manajemen waktu yang baik dan dapat membuat skala prioritas dalam menjalankan tugas
		Efektivitas	Karyawan memiliki kemampuan sesuai dengan <i>job description</i>
			Adanya pelatihan dan pengembangan ketrampilan pada <i>job description</i>
		Kemandirian	Bekerja mandiri tanpa perlu selalu diawasi

			Menjalankan perannya tanpa bergantung pada bantuan atau pengawasan eksternal
			Memiliki inisiatif untuk melakukan lebih dari yang diharapkan
4	Kepuasan Kerja (Z) (Afandi, 2018); Robbins (2017)	Pekerjaan itu sendiri (<i>Work It self</i>)	Pekerjaan yang dilakukan menarik
			Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan dan keahlian
		Pengawas (<i>Supervision</i>)	Atasan memberikan dukungan dan arahan dalam bekerja
			Gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai
		Teman sekerja (<i>Co-workers</i>)	Membantu rekan kerja yang mengalami overload tugas
			Rekan kerja dapat diajak bekerja sama dengan baik
			Antar rekan kerja dapat berkomunikasi dengan baik
		Promosi (<i>Promotion</i>)	Perusahaan menawarkan peluang promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi
			Perusahaan memberikan imbalan bagi karyawan yang berperilaku baik
			Perusahaan memberikan tunjangan sebagai fasilitas karyawan
		Gaji/Upah (<i>Pay</i>)	Pembayaran gaji dilakukan tepat waktu
			Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan
Jumlah gaji yang dibayarkan sesuai dengan kontrak			

3.7 Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah sebuah teknik yang dipakai untuk memprediksi model dengan banyak faktor Menurut (Ghozali & Latan, 2015) yang dikutip dalam (Budiarsi, 2020) PLS-SEM digunakan untuk menganalisis hubungan antara berbagai konsep dengan melihat apakah satu konsep memengaruhi atau berhubungan dengan konsep lainnya. Menurut (Tenenhaus et al., 2005) PLS adalah metode analisis yang sangat kuat karena tidak bergantung pada banyak asumsi. Metode PLS memiliki beberapa keunggulan, di antaranya tidak memerlukan data yang terdistribusi normal secara multivariat. Selain itu, metode ini dapat menggunakan indikator dengan berbagai skala, seperti kategori, ordinal, interval, hingga rasio dalam satu model, serta tidak memerlukan ukuran sampel yang besar (Hascarya & Winarno, 2014). Penelitian ini menggunakan aplikasi *smartPLS 3.0*.

Tahapan PLS (*Partial Least Square*), adalah sebagai berikut :

3.7.1. Analisis *Outer Model*

Menurut Husain “Analisis outer model dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan layak sebagai pengukuran (*valid dan reliabel*)” (Andriawan, 2017).

1. *Convergent validity* mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu variabel laten memiliki keterkaitan yang kuat. Nilai yang dianggap baik adalah $\geq 0,7$.
2. *Discriminant validity* menilai apakah suatu konstruk memiliki perbedaan yang cukup dengan konstruk lainnya. Hal ini dilakukan dengan membandingkan nilai *cross-loading*, di mana nilai konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan konstruk lainnya.
3. *Composite reliability* mengukur konsistensi reliabilitas suatu konstruk. Jika nilainya lebih dari 0,7, maka konstruk tersebut dianggap memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. *Average Variance Extracted (AVE)* menunjukkan rata-rata varians yang harus mencapai minimal 0,5 agar dianggap cukup baik.
5. *Cronbach's Alpha* adalah metode untuk mengukur reliabilitas dengan nilai minimal 0,6 agar dapat membuktikan hasil *composite reliability*.

3.7.2. Analisa *Inner Model*

Analisis model ini bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Beberapa perhitungan yang digunakan dalam analisis ini meliputi:

1. *R Square* adalah koefisien determinasi yang mengukur seberapa besar variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel lain. Menurut (Chin & Newsted, 1998) dalam (Sarwono, S. W., & Meinarno, 2015) nilai R Square diklasifikasikan menjadi tiga kategori: 0,67 dianggap kuat (*substantial*), 0,33 dianggap sedang (*moderat*), dan 0,19 dianggap lemah.
2. *Effect size (F Square)* digunakan untuk menilai seberapa baik model yang digunakan. Berdasarkan (Chin & Newsted, 1998) dalam (Ghozali & Latan, 2015) interpretasi nilai *F Square* adalah sebagai berikut: 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar dalam model struktural.
3. *Prediction relevance (Q Square)* atau dikenal sebagai *Stone-Geisser's test* digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model. Nilai yang diperoleh dikategorikan sebagai berikut: 0,02 menunjukkan prediksi kecil, 0,15 menunjukkan prediksi sedang, dan 0,35 menunjukkan prediksi besar. Pengujian ini hanya dapat diterapkan pada konstruk endogen dengan indikator reflektif.

3.7.3. Pengujian Hipotesis

Menurut (Husein, 2015) yang dikutip dalam (Bidara et al., 2021) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dan probabilitas. Dalam pengujian hipotesis dengan nilai statistik, jika tingkat signifikansi (α) ditetapkan sebesar 5%, maka nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Kriteria pengambilan keputusan adalah hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak jika t-statistik lebih dari 1,96. Sementara itu, dalam pengujian menggunakan probabilitas, H_a diterima jika nilai p kurang dari 0,05.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini mengumpulkan data dari responden melalui jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner, yang tersedia dalam bentuk google formulir (*online*). Data dikumpulkan melalui distribusi kuesioner yang disampaikan secara langsung kepada karyawan Pegadaian Cabang Tlogomas yang berjumlah 48 responden. Responden ini diklasifikasikan berdasarkan beberapa karakteristik utama, yaitu:

4.1.1 Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki = Laki	29	60,42%
Perempuan	19	39,58%
Total	48	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil dari survei dapat diketahui sebagian besar responden adalah laki-laki, sebanyak 29 orang, yang mewakili 60,42% dari total responden. Sementara itu, 19 orang atau 39,58% responden adalah perempuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proporsi responden laki-laki lebih tinggi dibandingkan perempuan dalam survei ini.

4.1.2 Usia

Tabel 4. 2 Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
<25 Tahun	2	4%
26 – 30 Tahun	18	36%
31 – 40 Tahun	11	22%
>40 Tahun	19	38%
Total	48	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Kelompok usia terbanyak adalah diatas 40 tahun, sebanyak 19 orang atau 38% dari total responden. Disusul oleh kelompok usia 26–30 tahun sebanyak 18 orang (36%). Kelompok usia 31–40 tahun mencakup 11 orang (22%), sementara kelompok usia <25 tahun merupakan yang paling sedikit, yaitu hanya 2 orang (4%). Dari data ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar

responden berada pada rentang usia dewasa madya hingga lanjut (>26 tahun), dengan dominasi usia di atas 40 tahun.

4.1.3 Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/Sederajat	20	41,67%
Diploma	1	2,08%
Sarjana	27	56,25%
Total	48	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil dari survei dapat diketahui mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana, yaitu sebanyak 27 orang atau 56,25% dari total responden. Selanjutnya, 20 orang (41,67%) merupakan lulusan SMA atau sederajat, dan hanya 1 orang (2,08%) yang memiliki tingkat pendidikan Diploma. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi (Sarjana), sementara responden dengan pendidikan Diploma sangat sedikit.

4.1.4 Posisi Jabatan

Tabel 4. 4 Posisi Jabatan

Posisi Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
<i>Frontliner</i>	36	75%
<i>Back Office</i>	12	25%
Total	48	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Tabel menunjukkan sebagian besar responden menempati posisi sebagai *frontliner*, yaitu sebanyak 36 orang atau 75% dari total responden. Sementara itu, sebanyak 12 orang (25%) bekerja di posisi *Back Office*. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa responden didominasi oleh karyawan yang berada di garis depan pelayananyang berperan langsung dalam interaksi dengan pelanggan.

4.1.5 Lama Bekerja di Perusahaan

Tabel 4. 5 Lama Bekerja di Perusahaan

Lama Kerja	Jumlah	Persentase (%)
<1 tahun	3	6,25%
1 – 5 tahun	12	25%
>5 tahun	33	68,75%
Total	48	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Tabel menunjukkan sebagian besar responden, yaitu 33 orang (68,75%), telah bekerja selama lebih dari 5 tahun, menunjukkan tingkat pengalaman yang tinggi. Sebanyak 12 orang (25%) memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun, sedangkan responden dengan lama kerja kurang dari 1 tahun hanya berjumlah 3 orang (6,25%). Dari data ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu yang cukup lama, yang kemungkinan memiliki pemahaman dan pengalaman yang mendalam terkait pekerjaannya.

4.1.6 Status Karyawan

Tabel 4. 6 Status Karyawan

Status Karyawan	Jumlah	Persentase (%)
Tetap	16	33,33%
Tidak Tetap	32	66,67%
Total	48	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Tabel menunjukkan status kepegawaian dari 48 responden. Sebagian besar responden, yaitu 32 orang atau 66,67%, berstatus sebagai karyawan tidak tetap. Sementara itu, hanya 16 orang (33,33%) yang berstatus sebagai karyawan tetap. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan dengan status tidak tetap, yang mencerminkan tingkat kestabilan kerja yang mungkin masih bersifat kontrak atau sementara dalam lingkungan kerja tersebut.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menyajikan gambaran mengenai data yang telah diperoleh, guna memperlihatkan tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu Transformasi Digital, Kompetensi Digital, dan Kinerja Karyawan. Tanggapan responden dikumpulkan menggunakan skala Likert dengan lima tingkat

penilaian, yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

4.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 4. 7 Distribusi Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	Frekuensi (F)					Total	Persentase (%)					Total (%)	Mean
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
X1.1	5	6	9	15	13	48	10,42	12,50	18,75	31,25	27,08	100%	3,521
X1.2	7	6	3	18	14	48	14,58	12,50	6,25	37,50	29,17	100%	3,542
X1.3	4	7	5	16	16	48	8,33	14,58	10,42	33,33	33,33	100%	3,688
X1.4	4	6	6	16	16	48	8,33	12,50	12,50	33,33	33,33	100%	3,708
X1.5	7	6	6	14	15	48	14,58	12,50	12,50	29,17	31,25	100%	3,500
X1.6	6	5	5	13	19	48	12,50	10,42	10,42	27,08	39,58	100%	3,708
X1.7	5	10	5	15	13	48	10,42	20,83	10,42	31,25	27,08	100%	3,438
X1.8	3	10	8	15	12	48	6,25	20,83	16,67	31,25	25,00	100%	3,479

Pada tabel distribusi variabel gaya kepemimpinan, diketahui bahwa nilai mean terendah adalah item X1.7 yaitu “ Atasan saya menetapkan target kerja yang tinggi dan menantang”. Artinya atasan atau pimpinan PT. Pegadaian Cabang Tlogomas belum menetapkan target yang tinggi dan menantang, atau gaya kepemimpinannya kurang mendorong tantangan dan pencapaian tinggi. Sedangkan nilai mean tertinggi adalah item X1.4 dan X1.6 “ Atasan saya menetapkan aturan kerja yang harus dipatuhi secara disiplin” dan “ Atasan saya menghargai pendapat dan saran dari anggota tim “. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan cenderung mengutamakan kedisiplinan dalam pelaksanaan aturan kerja serta mengakomodasi partisipasi anggota tim melalui penghargaan terhadap pendapat dan saran yang diberikan.

4.2.2 Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4. 8 Distribusi Variabel Lingkungan Kerja

Item	Frekuensi (F)					Total	Persentase (%)					Total (%)	Mean
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
X2.1	5	5	5	15	18	48	10,42	10,42	10,42	31,25	37,50	100%	3,750
X2.2	7	4	12	12	13	48	14,58	8,33	25,00	25,00	27,08	100%	3,417
X2.3	4	5	12	15	12	48	8,33	10,42	25,00	31,25	25,00	100%	3,542
X2.4	4	6	10	13	15	48	8,33	12,50	20,83	27,08	31,25	100%	3,604
X2.5	3	9	9	12	15	48	6,25	18,75	18,75	25,00	31,25	100%	3,563
X2.6	4	7	12	10	15	48	8,33	14,58	25,00	20,83	31,25	100%	3,521

Pada tabel distribusi variabel lingkungan kerja nilai mean terendah adalah item X2.2 “Peralatan dan fasilitas di tempat kerja memadai untuk mendukung pekerjaan saya”. Artinya bahwa karyawan PT. Pegadaian Cabang Tlogomas merasa bahwa peralatan dan fasilitas yang tersedia belum memadai dalam menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat menjadi indikasi adanya kekurangan sarana dan prasarana kerja, seperti perangkat teknologi, alat bantu kerja, atau fasilitas penunjang lainnya yang dibutuhkan untuk mendukung produktivitas karyawan. Sedangkan nilai mean tertinggi adalah pada item X2.1 “Ruang kerja saya bersih dan tertata dengan baik” merasa ruang kerja mereka berada dalam kondisi yang bersih dan tertata dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek kebersihan dan keteraturan ruang kerja telah terpenuhi dengan baik.

4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4. 9 Distribusi Variabel Kinerja Karyawan

Item	Frekuensi (F)					Total	Persentase (%)					Total (%)	Mean
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
Y1	4	6	11	9	18	48	8,33	12,50	22,92	18,75	37,50	100	3,646
Y2	6	6	8	7	21	48	12,50	12,50	16,67	14,58	43,75	100	3,646
Y3	4	8	5	14	17	48	8,33	16,67	10,42	29,17	35,42	100	3,667
Y4	5	6	9	9	19	48	10,42	12,50	18,75	18,75	39,58	100	3,646
Y5	6	4	9	14	15	48	12,50	8,33	18,75	29,17	31,25	100	3,583
Y6	3	6	11	8	20	48	6,25	12,50	22,92	16,67	41,67	100	3,750
Y7	1	4	13	13	17	48	2,08	8,33	27,08	27,08	35,42	100	3,854
Y8	5	6	5	11	21	48	10,42	12,50	10,42	22,92	43,75	100	3,771
Y9	3	8	6	12	19	48	6,25	16,67	12,50	25,00	39,58	100	3,750
Y10	5	5	4	7	27	48	10,42	10,42	8,33	14,58	56,25	100	3,958

Pada tabel distribusi variabel kinerja karyawan, nilai mean terendah adalah pada item Y5 “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan”. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas tepat pada waktunya atau tidak selalu berhasil memenuhi batas waktu yang telah ditentukan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti beban kerja yang berlebihan, kurangnya perencanaan waktu, keterbatasan sumber daya, atau kurang efektifnya pengelolaan waktu kerja. Sedangkan nilai mean tertinggi adalah item “Saya dapat membuat keputusan sendiri terkait pekerjaan tanpa kesulitan”. Artinya sebagian besar karyawan memiliki kemampuan dan kepercayaan diri yang tinggi dalam mengambil keputusan secara mandiri terkait pekerjaannya. Hal ini mencerminkan tingkat kemandirian dan kompetensi karyawan yang baik, di mana

mereka tidak mengalami kesulitan berarti dalam menjalankan tugas-tugas yang membutuhkan pertimbangan atau pemecahan masalah secara individu.

4.2.4 Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4. 10 Distribusi Variabel Kepuasan Kerja

Item	Frekuensi (F)					Total	Persentase (%)					Total (%)	Mean
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
Z1	2	4	8	13	21	48	4,17	8,33	16,67	27,08	43,75	100	3,979
Z2	2	3	8	19	16	48	4,17	6,25	16,67	39,58	33,33	100	3,917
Z3	5	5	8	10	20	48	10,42	10,42	16,67	20,83	41,67	100	3,729
Z4	3	3	12	12	18	48	6,25	6,25	25,00	25,00	37,50	100	3,813
Z5	4	4	6	10	24	48	8,33	8,33	12,50	20,83	50,00	100	3,958
Z6	4	4	10	11	19	48	8,33	8,33	20,83	22,92	39,58	100	3,771
Z7	4	2	13	10	19	48	8,33	4,17	27,08	20,83	39,58	100	3,792
Z8	4	3	9	11	21	48	8,33	6,25	18,75	22,92	43,75	100	3,875
Z9	6	3	10	10	19	48	12,50	6,25	20,83	20,83	39,58	100	3,688
Z10	5	4	7	13	19	48	10,42	8,33	14,58	27,08	39,58	100	3,771

Pada tabel distribusi variabel kepuasan kerja, nilai mean terendah adalah pada item Z9 “Saya merasa puas dengan kompensasi yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan”. Artinya bahwa sebagian besar karyawan PT. Pegadaian Cabang Tlogomas merasa kurang puas terhadap kompensasi (gaji, tunjangan, atau insentif) yang mereka terima. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dan imbalan yang diberikan, yang dapat berpotensi menurunkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Sedangkan nilai mean tertinggi adalah item Z1 “Saya merasa puas dengan tugas dan pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari”. Sebagian besar karyawan merasa puas terhadap jenis tugas dan pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari. Artinya, dari segi kecocokan pekerjaan dengan minat atau kemampuan pribadi, karyawan merasa nyaman dan menikmati aktivitas kerja harian mereka. Hal ini merupakan indikator positif bahwa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian atau preferensi individu, yang dapat berdampak pada peningkatan performa dan keterlibatan kerja.

4.3 Analisis Partial Least Squares (PLS)

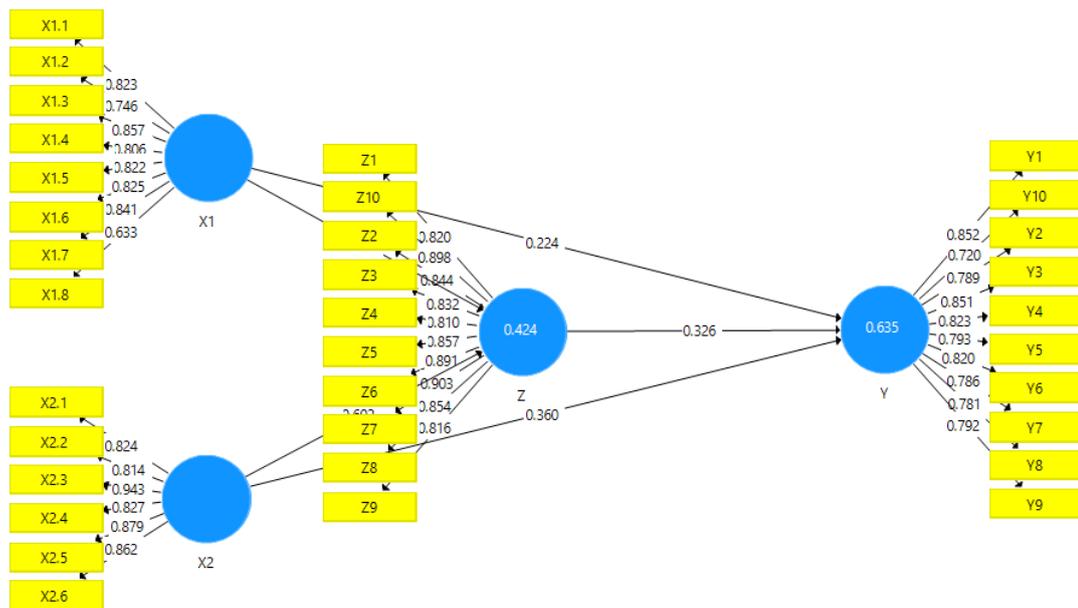
Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Squares (PLS)* sebagai metode statistik. Untuk keperluan analisis, peneliti memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS versi 3 dengan pendekatan *Partial Least Squares (PLS)* dan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Melalui penggunaan SmartPLS, peneliti dapat menguji hipotesis yang diajukan serta

mengeksplorasi hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam penerapan metode PLS, evaluasi model mencakup dua komponen utama, yaitu analisis *Outer Model* dan analisis *Inner Model*.

4.3.1 Skema Model Partial (PLS)

Gambar di bawah ini merepresentasikan diagram model PLS yang diterapkan dalam penelitian ini. Pengolahan dan analisis model PLS dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0.

Gambar 4. 1 Model Pengukuran PLS



4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), pengukuran *outer model* harus memenuhi tiga kriteria utama agar dianggap valid, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Ketiga kriteria ini penting untuk memastikan bahwa konstruk laten yang digunakan benar-benar mewakili variabel yang ingin diukur.

4.3.2.1 *Convergent Validity*

Dalam teknik analisis PLS, penentuan *convergent validity* didasarkan pada nilai *loading factor*. Suatu indikator dianggap memenuhi kriteria validitas apabila nilai *loading factor*-nya lebih dari 0,7. Sebagaimana dikemukakan oleh (Hair et al., 2014) menjelaskan bahwa indikator dikatakan memiliki *convergent validity* yang baik apabila nilai *outer loading*-nya lebih besar dari 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk yang diukurnya.

Tabel 4. 11 Loading Factor

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.823	Valid
	X1.2	0.746	Valid
	X1.3	0.857	Valid
	X1.4	0.806	Valid
	X1.5	0.822	Valid
	X1.6	0.825	Valid
	X1.7	0.841	Valid
	X1.8	0.633	Tidak Valid
Lingkungan Kerja	X2.1	0.824	Valid
	X2.2	0.814	Valid
	X2.3	0.943	Valid
	X2.4	0.827	Valid
	X2.5	0.879	Valid
	X2.6	0.862	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.852	Valid
	Y2	0.789	Valid
	Y3	0.851	Valid
	Y4	0.823	Valid
	Y5	0.793	Valid
	Y6	0.820	Valid
	Y7	0.786	Valid
	Y8	0.781	Valid
	Y9	0.792	Valid
	Y10	0.720	Valid
Kepuasan Kerja	Z1	0.820	Valid
	Z2	0.844	Valid
	Z3	0.832	Valid
	Z4	0.810	Valid
	Z5	0.857	Valid
	Z6	0.891	Valid
	Z7	0.903	Valid
	Z8	0.854	Valid
	Z9	0.816	Valid
	Z10	0.898	Valid

Sesudah diolah

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.836	Valid
	X1.2	0.739	Valid
	X1.3	0.877	Valid
	X1.4	0.817	Valid
	X1.5	0.835	Valid
	X1.6	0.824	Valid
	X1.7	0.823	Valid
Lingkungan Kerja	X2.1	0.824	Valid
	X2.2	0.814	Valid
	X2.3	0.943	Valid
	X2.4	0.827	Valid
	X2.5	0.879	Valid
	X2.6	0.862	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.851	Valid
	Y2	0.788	Valid
	Y3	0.851	Valid
	Y4	0.823	Valid
	Y5	0.794	Valid
	Y6	0.820	Valid
	Y7	0.787	Valid
	Y8	0.781	Valid
	Y9	0.793	Valid
	Y10	0.720	Valid
Kepuasan Kerja	Z1	0.820	Valid
	Z2	0.844	Valid
	Z3	0.832	Valid
	Z4	0.810	Valid
	Z5	0.857	Valid
	Z6	0.891	Valid
	Z7	0.903	Valid
	Z8	0.854	Valid
	Z9	0.816	Valid
	Z10	0.898	Valid

4.3.2.2 Discriminant Validity

Dalam teknik analisis PLS, pengujian *discriminant validity* dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi kriteria discriminant validity apabila nilai korelasinya terhadap variabel yang diukurnya lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Berikut ini disajikan nilai *cross loading* untuk setiap indikator pada masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 12 Cross Loading

Item	Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0.836	0.591	0.556	0.472
X1.2	0.739	0.737	0.544	0.521
X1.3	0.877	0.656	0.556	0.429
X1.4	0.817	0.537	0.485	0.389
X1.5	0.835	0.507	0.475	0.354
X1.6	0.824	0.613	0.519	0.398
X1.7	0.823	0.614	0.599	0.427
X2.1	0.666	0.824	0.543	0.486
X2.2	0.527	0.814	0.550	0.461
X2.3	0.686	0.943	0.677	0.596
X2.4	0.660	0.827	0.679	0.598
X2.5	0.623	0.879	0.629	0.579
X2.6	0.671	0.862	0.706	0.599
Y1	0.685	0.695	0.851	0.410
Y2	0.574	0.596	0.788	0.431
Y3	0.474	0.569	0.851	0.386
Y4	0.573	0.586	0.823	0.551
Y5	0.511	0.625	0.794	0.519
Y6	0.452	0.537	0.820	0.541
Y7	0.482	0.600	0.787	0.703
Y8	0.464	0.531	0.781	0.536
Y9	0.577	0.646	0.793	0.718
Y10	0.403	0.507	0.720	0.555
Z1	0.365	0.492	0.643	0.820
Z2	0.353	0.519	0.616	0.844
Z3	0.384	0.564	0.544	0.832
Z4	0.563	0.554	0.551	0.810
Z5	0.380	0.536	0.574	0.857
Z6	0.397	0.532	0.501	0.891
Z7	0.485	0.609	0.625	0.903
Z8	0.506	0.592	0.572	0.854
Z9	0.492	0.564	0.485	0.816
Z10	0.541	0.572	0.634	0.898

Berdasarkan tabel *cross loading* di atas, terlihat bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi dengan variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lain. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dalam penelitian memiliki nilai korelasi terbesar pada konstruksya sendiri, sehingga dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* telah terpenuhi dengan baik. Selain melalui *cross loading*, penilaian

discriminant validity juga dapat dilakukan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai AVE yang baik harus melebihi 0,5.

Tabel 4. 13 *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.676
Lingkungan Kerja (X2)	0.738
Kinerja Karyawan (Y)	0.642
Kepuasan Kerja (Z)	0.728

Berdasarkan tabel *Average Variance Extracted* (AVE) yang disajikan, diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja masing-masing memiliki nilai AVE di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel tersebut memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik, yang berarti masing-masing konstruk memiliki kejelasan konsep dan tidak terjadi tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

4.3.2.3 Uji Reliabilitas

Dalam teknik analisis PLS, pengujian reliabilitas setiap indikator dalam variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan *composite reliability*. Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk laten mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat diandalkan. Reliabilitas diukur melalui tiga metode utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability (rho_c)*, dan *rho_a*, yang masing-masing memberikan gambaran mengenai tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator penyusun konstruk. Berikut ini disajikan nilai untuk masing-masing indikator dalam variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 14 *Composite Reability dan Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.920	0.922	0.936	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.929	0.934	0.944	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.938	0.940	0.947	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.958	0.959	0.964	Reliabel

Berdasarkan tabel *composite reliability* yang disajikan, seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

4.3.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis inner model dalam PLS digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Tujuan utamanya adalah untuk menilai kekuatan dan arah pengaruh antar konstruk melalui koefisien jalur (*path coefficients*), serta mengukur nilai R² untuk melihat seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4. 15 R-Square

Variabel	R Square
Kinerja Karyawan	0.631
Kepuasan Kerja	0.426

Berdasarkan nilai R Square yang diperoleh, dapat dijelaskan bahwa sebesar 63,1% variasi pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain dalam model, sedangkan sisanya sebesar 36,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, sebesar 42,6% variasi pada variabel kepuasan kerja juga dapat dijelaskan oleh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, nilai R Square menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

4.3.4 Uji Hipotesis

Dalam teknik analisis PLS, untuk menguji jenis hubungan antar variabel, baik pengaruh langsung maupun melalui mediasi (penuh atau parsial), digunakan metode *bootstrapping*. Analisis ini berfokus pada tiga indikator utama, yaitu *path coefficient*, *T-statistik*, dan *P value*. Nilai *path coefficient* berada dalam rentang -1 hingga 1. Jika nilainya antara 0 hingga 1, maka menunjukkan hubungan positif antar variabel, sedangkan nilai antara 0 hingga -1 menunjukkan hubungan negatif. Untuk *T-statistik*, hubungan antar variabel dianggap signifikan apabila nilainya lebih dari 1,96, sedangkan jika kurang dari 1,96 maka dianggap tidak signifikan. Sementara itu, nilai *P value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis yang diuji diterima.

4.3.4.1 Pengaruh Langsung

Tabel 4. 16 Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.091	0.101	0.153	0.598	0.550
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.199	0.213	0.140	1.426	0.155
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.323	0.327	0.121	2.668	0.008
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.581	0.570	0.135	4.315	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.382	0.374	0.143	2.669	0.008

Berdasarkan hasil analisis dari table diatas, diperoleh beberapa temuan penting terkait pengaruh antar variabel yang diteliti. Pertama, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien 0,091, *t-statistic* sebesar 0,598, dan *p-value* sebesar 0,550. Hal yang sama juga terlihat pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang juga tidak signifikan, dengan nilai koefisien 0,199, *t-statistic* 1,426, dan *p-value* 0,155. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,323, *t-statistic* 2,668, dan *p-value* 0,008. Selanjutnya, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,581, *t-statistic* 4,315, dan *p-value* 0,000. Selain itu, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien 0,382, *t-statistic* 2,669, dan *p-value* 0,008. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor dominan yang memengaruhi baik kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan, namun kepuasan kerja mampu menjadi mediator yang efektif dalam meningkatkan kinerja.

4.3.4.2 Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. 17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.029	0.036	0.058	0.512	0.609
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.188	0.186	0.084	2.237	0.026

Berdasarkan hasil tabel diatas bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,029, *t-statistic* 0,512, dan *p-value* 0,609, yang berada di atas ambang signifikansi 0,05. Artinya, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan secara signifikan. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja terbukti signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,188, *t-statistic* 2,237, dan *p-value* 0,026. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,199, *t-statistic* 1,426, dan *p-value* 0,155. Karena nilai *p-value* lebih besar dari ambang signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini. Salah satu alasan yang dapat menjelaskan temuan ini adalah kemungkinan kurangnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kebutuhan, karakteristik, dan harapan karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Pratiwi dan Wulandari (2021), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai apabila tidak didukung oleh keterlibatan emosional dan motivasi internal karyawan. Hal serupa juga ditemukan oleh Nugroho (2020), yang mengungkapkan bahwa efektivitas kepemimpinan

bergantung pada tingkat kecocokan antara gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi dan individu karyawan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi tertentu, faktor-faktor lain seperti sistem penghargaan, budaya organisasi, dan motivasi kerja bisa jadi lebih berperan dalam membentuk kinerja dibandingkan gaya kepemimpinan semata.

4.4.2 Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,382, *t-statistic* 2,669, dan *p-value* 0,008. Karena nilai *p-value* berada di bawah ambang signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dicapai. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik seperti kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, ventilasi, dan kelengkapan fasilitas, maupun secara non-fisik seperti hubungan interpersonal yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta dukungan sosial dari rekan dan atasan, mampu menciptakan suasana kerja yang positif. Suasana tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja, motivasi, serta produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian Wibowo dan Surya (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya dalam hal efektivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, studi dari Putri dan Haryanto (2022) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, di mana karyawan akan bekerja lebih optimal apabila mereka merasa nyaman, aman, dan dihargai dalam lingkungannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perhatian terhadap kualitas lingkungan kerja merupakan salah satu kunci strategis dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh.

4.4.3 Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini terlihat dari nilai koefisien sebesar 0,029, *t-statistic* sebesar 0,512, dan *p-value* sebesar 0,609 yang berada di atas ambang signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan memiliki peran dalam proses organisasi, kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak terjadi melalui jalur kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja

tidak menjadi variabel mediasi yang efektif dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kemungkinan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu membentuk persepsi positif dalam diri karyawan terkait kepuasan kerja, atau bahwa aspek lain seperti motivasi, budaya organisasi, atau sistem penghargaan lebih dominan dalam memediasi hubungan tersebut.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Triyanto & Jaenab (2020), Sudibyo dan Utami (2021), dan Rachmawati dan Kurniawan (2022). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dinyatakan tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, serta tidak adanya pengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, jalur mediasi melalui kepuasan kerja tidak terbentuk secara kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi mediator yang efektif dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung kesimpulan bahwa faktor lain di luar kepemimpinan mungkin lebih berperan dalam memengaruhi kepuasan maupun kinerja karyawan.

4.4.4 Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja terbukti signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,188, t-statistic 2,237, dan p-value 0,026. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saefullah & Basrowi, 2022), yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan interaksi sosial yang positif dapat meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Ramdhona et al., 2022) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdampak positif pada kinerja karyawan. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik sebagai strategi efektif dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian cabang Tlogomas. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Hal ini dapat terjadi karena gaya kepemimpinan yang digunakan tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan, atau karena adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, sistem penghargaan, dan budaya organisasi.
2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, mendukung, dan harmonis terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti kenyamanan fisik ruang kerja, hubungan interpersonal yang baik, dan dukungan dari rekan kerja maupun atasan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.
3. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi perantara yang efektif dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Hal ini dapat disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu menciptakan kepuasan kerja yang cukup kuat di kalangan karyawan.
4. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif menjadi strategi penting dalam upaya pengembangan sumber daya manusia di organisasi.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu mendapat perhatian, yaitu sebagai berikut :

1. Sampel penelitian terbatas pada satu sektor atau organisasi tertentu, sehingga temuan yang diperoleh mungkin memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi ke populasi atau konteks yang lebih luas.
2. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini hanya meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, sehingga faktor-faktor lain yang potensial memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja, belum terakomodasi dalam model penelitian ini.

5.3 Saran

1. Saran bagi Perusahaan

Perusahaan disarankan meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik dan nonfisik dengan fasilitas memadai serta suasana yang mendukung kolaborasi guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Selain itu, perlu memperhatikan kepuasan kerja melalui pengakuan pencapaian, pengembangan karier, dan sistem penghargaan yang adil untuk memotivasi karyawan. Manajemen juga dianjurkan meninjau dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik karyawan, seperti gaya transformasional atau partisipatif, serta menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan agar para pemimpin lebih memahami kebutuhan dan dinamika karyawan.

2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau keseimbangan kehidupan kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Selain itu, peneliti juga diharapkan dapat memperluas cakupan objek dan subjek penelitian, baik dari segi jumlah responden maupun sektor atau industri yang berbeda, agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih kuat dan relevan untuk berbagai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Konsep dan Indikator)*. Zanafa.
- Afianty, S., & Rosdiana, Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 3(2), 742–748. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v3i2.7534>
- Aji, G. S., & Mala, I. K. (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital: Tren, Inovasi, dan Tantangan. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 2(3), 01–17. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.357>
- Andayani, K. V. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Sakti Di Daan Mogot Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(4), 527. <https://doi.org/10.32493/jee.v2i4.10671>
- Andico, R. R., & Mahargiono, P. B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Cabang Bank Bri Gresik). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(11), 1–16.
- Andriawan, D. B. (2017). *Motivasi, Peningkatan Disiplin, D A N Terhadap, Kerja Melalui, Pegawai Kerja, Kepuasan Pada, Pegawai Dan, Ardirejo Mimbaan, Kelurahan Panji, Kecamatan Situbondo, Kabupaten*. 98–114.
- Anugrahadi, Y. D., & Prasetyo, A. (2019). Mengetahui Pengaruh Kinerja Islam Terhadap Motivasi Islam, Komitmen Islam, Dan Pelatihan Islam Pada Karyawan Pt. Asuransi Takaful Keluarga Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 5(8), 680. <https://doi.org/10.20473/vol5iss20188pp680-698>
- Arifin, A., & Nurcaya, N. (2018). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 1, 728–738. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i1.260>
- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). *Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan*. 3.
- Ayunasrah, T., Ratnawati, R., Diana, R., & Ansari, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.55542/juiim.v4i1.147>
- Bidara, H. V. S., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Unit Siau. *Productivity*, 2(6), 465–470.
- Budiarsi, S. Y. (2020). Pendampingan Pengenalan Program Sem-Pls Pada Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Surabaya. *PeKA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 126–134. <http://journal.wima.ac.id/index.php/peka/article/view/3001>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi

- Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, April, 295-336. <http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, 4(2), 404–419. <http://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/view/482>
- Darmawan, R. A., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2795–2805. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1733>
- Diyah, N. Y., & Widiastini, N. M. A. (2021). Analisis Ketidakpuasan Kerja Pegawai Kontrak Pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng (Sebuah Kajian Dari Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia). *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 114. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.30232>
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Firmansyah, D., & Winarto, J. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi Sebagai Variabel Antara. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6, 6–11. <https://doi.org/10.37034/infv6i1.780>
- Flippo, E. B. (2008). *Manajemen Personalia Jilid 2*. Erlangga.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2020). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (15th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hascarya, P. W., & Winarno, W. W. (2014). Analisis Usability pada Aplikasi Akreditasi. *Jatiti*, 1(1), 75–87.
- Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia : pendekatan non sekuler,. *Muhammadiyah*

University Press, c.

- Hetami, A. A., & Bharata, W. (2021). Pengaruh Online Privacy Concern Terhadap Knowledge Hiding Dan Dampaknya Pada Online Collaborative Learning. *Indonesian Journal of Instructional Technology*, 2, 1–7. <https://journal.kurasinstitute.com/index.php/ijit/article/view/120/135>
- Husein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Universitas Brawijaya.
- Irawan, I., & Safaria, S. (2023). PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN UlaMM DENGAN KEPUASANKERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADAPT. PERMODALAN NASIONAL MADANI CABANG KABANJAHE. *Jurnal Riset Perbankan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 7(2), 99. <http://www.jrpma.sps-perbanas.ac.id/index.php/jrpma/article/view/158>
- Ismail, Kessi, A. M. F., Tajuddin, I., & Abbas, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya*, 6(1), 233–246. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.897>
- Jamal, K. (2014). Terminologi Pemimpin Dalam Al-Qur'an (Studi Analisis Makna Ulil Amri dalam Kajian Tafsir Tematik). *Anida'*, 39(1), 118–128. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/Anida/article/view/869>
- Kadarisman, M. (2019). Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi di Kota Depok. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 16(1), 17–32. <https://doi.org/10.31113/jia.v16i1.202>
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i4.1781>
- Kasmir. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Rajawali Pers.
- Laia, Y., Sarumaha, M. S., & Laia, B. (2022). Bimbingan Konseling Dalam Meningkatkan Kemandirian Belajar Siswa Di Sma Negeri 3 Susua Tahun Pelajaran 2021/2022. *Counseling For All (Jurnal Bimbingan Dan Konseling)*, 2, 1–12. <https://doi.org/10.57094/jubikon.v2i1.367>
- Lumbantobing, D. S., & Dwiarti, R. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pindo Deli Pulp and Paper Mills Karawang Jawa Barat. *Journal of Business Economics and Agribusiness*, 1(3), 1–15. <https://doi.org/10.47134/jbea.v1i3.196>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior (12th ed.)*. Andi Publisher.
- Maheswari, J., & Dwiutami, L. (2013). Pola Perilaku Dewasa Muda Yang Kecenderungan Kecanduan Situs Jejaring Sosial. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 2(1), 51–62. <https://doi.org/10.21009/jppp.021.08>
- Makalew, T., Tamengkel, L. F., & Penuindoong, A. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado. *Productivity*, 2(5), 428–432. <https://repository.unsri.ac.id/44287/>

- Manurung, M. A. P., Aswaruddin, A., Livianti, L., Hidma, C. A., Maysarah, N. S., & Wahyuni, I. (2024). Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja. *JISPENDIORA Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora*, 3(1), 77–84. <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v3i1.1235>
- Mathori, M., Ambara, E., & Kusumastuti, D. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Upt Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayaan) Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1263–1285. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.622>
- Moehersono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Murtafiah, N. H., Yulianti, P. I., Nurjaman, I., & Ridwan. (2023). Konsep Dasar Struktur Organisasi. *Jurnal Penelitian Progresif*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.61992/jpp.v3i1.97>
- Nasir, M. A., Hasibuddin, & Syahid, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 2(1), 28–41. <https://doi.org/10.58738/kendali.v2i1.287>
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Kerja Karyawan. *IQTISHADequity*, 4(2), 107–115.
- Ningsih, O. L., Zaki, H., & Hardilawati, W. L. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(2), 137–148.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Perkasa, D. H., Arbaina, C., Purwanto, S., Sari, O. H., & Tarmiji, A. (2023). Pengaruh Kedisiplinan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(02), 47–59. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v1i02.84>
- Prasetyo, A. (2014). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam*. Zifatama Jawa.
- Puspita, W., & Darwin. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN NON FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH PEMERINTAH KABUPATEN BANYUASIN. *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, VIII(1), 1–19.
- Ramdhona, T. S., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 891–914. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.119>
- Robbins, S. (2009). *Management Edisi 16*. Salemba Empat.
- Robbins, S. (2017). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi (Jilid 1)*. Prehalindo Persada.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017a). *Organizational Behavior (Seventeenth)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2017b). *Organizational Behavior (Seventeenth)*. Pearson Education Limited.
- Saefullah, M., & Basrowi, B. (2022). Dampak Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Dan Kepuasan

- Karyawan Bagian Produksi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 481–491.
<https://doi.org/10.46306/jbbe.v15i2.183>
- Sahda, N. N., Yusnita, N., & Irawan, T. T. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT FACO GLOBAL ENGINEERING. *NAMARA: Jurnal Manajemen Pratama*, 1(2). <https://namara-feb.unpak.ac.id/index.php/namara/index>
- Saputra, D., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu ...*, 2(2).
<https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/1613>
- Sarwono, S. W., & Meinarno, E. A. (2015). *Psikologi Sosial*. Salemba Humanika.
- Sedarmayanti. (2017). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 84–93. <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978>
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 178–190. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.330>
- Siregar, E. S. M., & Wardi, Y. (2023). Pengaruh Gender Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Education and Development*, 11(3), 2223–2229.
<https://doi.org/10.37081/ed.v11i3.5058>
- Srifariyati, A. S. N. (2019). Prinsip Kepemimpinan Dalam Perspektif QS. An-Nisa: 58-59. *Jurnal Madaniyah*, 9(1), 21.
- Suaidy, H. M., & Rony, Z. T. (2023). Pentingnya Gaya Kepemimpinan Dalam Mengelola Organisasi : Sebuah Studi Literatur Sistematis. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 1(1), 29–49.
<https://ogzrespublish.com/index.php/JEB/article/view/2>
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). *Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi dan Dilengkapi Contoh Artikel Jurnal*.
- Suryanhi, L., Maddatuang, & Suprpta. (2020). Penggunaan Lahan Dalam Meningkatkan Pendapatan Rumah Tangga Di Desa Purwosari Kecamatan Tomoni Timur Kecamatan Luwu Kabupaten Timur (Studi Kasus Kawasan Rumah Pangan Lestari (Krpl). *Jurnal Environmental Science*, 3(1).
<https://doi.org/10.35580/jes.v3i1.15362>
- Susanto, P. C., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., Panatap Soehaditama, J., & Nuraeni, N. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504>
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.

- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Wahyuni. (2023). Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi 6(2) (2023) | 142. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(3), 144.
- Warongan, B. U. ., Dotulong, L. O. ., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/38527>
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Yohanis, Amirudin, Ridha T, A., & Hanafi, M. A. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KERJA MELALUI KEPUASAAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT. Industri Kapal Persero). *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(3). <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson.
- Yunita, R. I., Daengs GS, A., Santoso, H. T., Dewi, R., & Susanti, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Al Andalus Nusantara Travel Surabaya. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1), 87–102. <https://doi.org/10.30640/jumma45.v2i1.1604>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Maulida Fiha Fadzilasani
Tempat, Tanggal Lahir : Kediri, 28 Mei 2001
Alamat Asal : Jln. Wilis Dusun Bogem RT/ RW 002/001 Desa Plosokidul
Kecamatan Plosoklaten Kabupaten Kediri
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
No. Telepon : 085645880121
Email : maulidafihaf2851@gmail.com

Pendidikan Formal

2006 – 2008 : TK Dharma Wanita Plosokidul
2008 – 2014 : SD Negeri Plosokidul
2014 – 2017 : MTs Negeri Puncu Kediri
2017 – 2020 : MAS Al-Muwwazanah Plosoklaten

Pendidikan non-Formal

2021 – 2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA)
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2022 – 2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI)
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

2021 – 2022 : Divisi Kepelatihan Persatuan Bulutangkis UKM UNIOR
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2022 – 2023 : Bendahara Cabang Persatuan Bulutangkis UNIOR
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2023 – 2024 : Bendahara Umum UKM UNIOR
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian

KUISISIONER PENELITIAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas

Assalamualaikum Wr. Wb.

Kepada Karyawan PT. Pegadaian Cabang Tlogomas, Malang

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Maulida Fiha Fadzilasani mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka penyusunan tugas akhir (Skripsi) yang berjudul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja**" saya memohon untuk kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan sedikit waktunya guna mengisi kuisisioner penelitian saya. Kuisisioner ini digunakan semata mata hanya untuk kepentingan penelitian tugas akhir perkuliahan oleh karena itu identitas bapak/ibu akan dijamin kerahasiannya.

Atas perhatian dan bantuan bapak/ibu saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Maulida Fiha Fadzilasani

A. Identitas Responden

1. Nama Lengkap
2. Jenis Kelamin
 - Laki – laki
 - Perempuan
3. Usia
 - <25 tahun
 - 26 – 30 tahun
 - 31 – 40 tahun
 - >40 tahun
4. Pendidikan Terakhir
 - SMA/ sederajat
 - Diploma
 - Sarjana
5. Jabatan
 - Frontliner
 - Back Office
6. Lama Bekerja di Perusahaan
 - <1 tahun
 - 1 – 5 tahun
 - >5 tahun
7. Status Pegawai
 - Karyawan Tetap
 - Karyawan Tidak Tetap

B. Item Pertanyaan

A. Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan pribadi bawahan.					
2	Atasan saya selalu memberikan dukungan dan semangat saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.					
3	Atasan saya memberikan instruksi kerja yang jelas dan rinci					
4	Atasan saya menetapkan aturan kerja yang harus dipatuhi secara disiplin					
5	Atasan saya melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.					
6	Atasan saya menghargai pendapat dan saran dari anggota tim.					
7	Atasan saya menetapkan target kerja yang tinggi dan menantang.					
8	Atasan saya mendorong saya untuk mencapai hasil kerja terbaik secara konsisten.					

B. Lingkungan Kerja

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Ruang kerja saya bersih dan tertata dengan baik					
2	Peralatan dan fasilitas di tempat kerja memadai untuk mendukung pekerjaan saya					
3	Pencahayaan dan ventilasi di ruang kerja cukup baik untuk kenyamanan bekerja					
4	Hubungan antar rekan kerja di tempat kerja berjalan dengan baik dan harmonis					
5	Atasan saya mendukung perkembangan karir saya dengan memberikan kesempatan yang adil					
6	Komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan lancar dan terbuka					

C. Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Saya selalu memastikan pekerjaan yang saya lakukan memiliki kualitas yang tinggi					
2	Saya selalu memeriksa hasil kerja saya untuk memastikan tidak ada kesalahan					
3	Saya dapat menyelesaikan tugas dalam jumlah yang ditentukan sesuai target					
4	Saya mampu mengerjakan banyak tugas dalam waktu yang telah ditentukan					
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan					

6	Saya mampu bekerja dengan efisien sehingga tidak ada keterlambatan dalam penyelesaian tugas					
7	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan menggunakan waktu dan sumber daya secara efektif					
8	Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan saya					
9	Saya dapat menyelesaikan tugas tanpa membutuhkan banyak bimbingan dari atasan					
10	Saya dapat membuat keputusan sendiri terkait pekerjaan tanpa kesulitan					

D. Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Saya merasa puas dengan tugas dan pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari					
2	Pekerjaan saya memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan saya					
3	Saya merasa didukung dan dipandu dengan baik oleh atasan dalam pekerjaan saya					
4	Atasan saya memberikan umpan balik yang jelas dan bermanfaat untuk pengembangan karir saya					
5	Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan-rekan saya di tempat kerja.					
6	Rekan kerja saya selalu siap membantu jika saya membutuhkan dukungan dalam pekerjaan.					
7	Saya merasa bahwa saya memiliki peluang yang adil untuk dipromosikan berdasarkan kinerja saya					
8	Perusahaan memberikan penghargaan yang layak atas hasil kerja saya dalam bentuk promosi atau pengakuan					
9	Saya merasa puas dengan kompensasi yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
10	Gaji yang saya terima cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup saya					

Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Maulida Fiha Fadzilasani
NIM : 210501110220
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA
(Pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	22%	18%	14%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 10 Juni 2025
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 4 Data Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki = Laki	29	60,42%
Perempuan	19	39,58%
Total	48	100%

Usia	Jumlah	Persentase (%)
<25 Tahun	2	4%
26 – 30 Tahun	18	36%
31 – 40 Tahun	11	22%
>40 Tahun	19	38%
Total	48	100%

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/Sederajat	20	41,67%
Diploma	1	2,08%
Sarjana	27	56,25%
Total	48	100%

Posisi Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
<i>Frontliner</i>	36	75%
<i>Back Office</i>	12	25%
Total	48	100%

Lama Kerja	Jumlah	Persentase (%)
<1 tahun	3	6,25%
1 – 5 tahun	12	25%
>5 tahun	33	68,75%
Total	48	100%

Status Karyawan	Jumlah	Persentase (%)
Tetap	16	33,33%
Tidak Tetap	32	66,67%
Total	48	100%

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
3	4	4	4	5	5	5	5
4	4	3	3	2	5	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	2	5	1	4	1	1
3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
5	1	3	3	4	3	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	3	5	4	3
3	2	4	4	1	3	5	4
4	4	4	3	1	1	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	4	2	4	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	3	5	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	3	4	4	4
4	1	5	5	5	1	1	1
4	5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4	5
1	4	4	4	4	4	4	4
1	4	1	1	1	1	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	4
5	5	5	4	5	5	5	2
5	1	5	3	5	5	4	3
4	5	5	4	4	3	4	4
2	4	1	1	1	1	1	3
5	4	4	4	5	4	5	3
4	4	4	5	4	5	3	5
4	4	5	5	3	2	2	2
5	4	5	2	3	5	5	3
4	4	5	4	4	4	2	2
3	1	2	4	5	5	2	2

5	5	5	5	5	5	5	2
2	2	2	2	2	2	2	2
3	5	5	5	5	5	5	5

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
5	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
1	1	1	5	2	1
4	4	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4
4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5
5	4	3	3	5	5
2	1	4	4	4	5
3	3	4	4	4	4
5	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2
2	2	2	2	2	2
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5
5	3	3	5	3	3
4	4	4	1	5	1
3	1	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3
5	3	5	5	5	5
1	1	1	1	1	2
5	1	4	5	2	5
4	4	4	4	4	4
1	4	4	4	4	4
4	5	4	2	4	3
5	3	3	3	5	3

4	5	4	4	2	4
4	3	3	3	3	3
5	5	4	5	5	3
4	4	4	5	5	5
2	2	2	2	2	2
5	3	5	5	4	5
2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
5	5	4	3	4	3	3	4	2	5
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	3	4	4	1	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	3	4	5	1	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
3	4	5	4	4	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	2	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	3	5	4	3	4	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	4	3	4	3	5	5
2	2	2	3	4	4	3	2	2	3
5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	5	4	5
3	3	2	3	3	3	3	3	3	1
3	1	3	1	3	3	3	1	2	1
4	5	4	4	4	4	4	4	3	5
3	2	1	1	1	1	4	4	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	2	2	1	2	2	1	2	1
1	1	1	3	3	3	3	1	2	2
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	4	1	2	2	2	2	2	2

3	5	2	5	5	3	5	2	5	1
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	5	3	4	5
5	5	4	5	3	3	3	3	3	3
4	3	4	5	4	5	3	5	4	5
3	3	2	4	1	2	3	4	3	5
5	2	5	5	3	5	3	5	5	5
3	3	4	2	5	1	4	1	5	5
2	4	3	5	3	5	3	2	4	3
5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
2	2	1	1	2	1	3	1	1	2
3	3	2	3	2	2	1	2	1	1
3	3	2	3	4	3	4	2	2	2
5	5	1	1	5	4	2	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	3	3	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	2	5	4	3	5	4	3
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	2	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	5	3	4
2	4	3	3	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	5	3	4	5	5	5
3	4	5	5	4	4	5	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4	2	1	2
1	1	1	4	1	1	1	3	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4

2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
4	3	4	5	3	5	3	4	4	4
4	4	5	3	5	3	3	3	3	5
5	5	1	5	5	2	5	4	3	5
5	5	5	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	2	4	1	2	3	4	2	2
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	3	4
5	4	5	4	4	4	4	4	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 5 Hasil Analisis Data

Outer Loading

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja
X1.1	0.836			
X1.2	0.739			
X1.3	0.877			
X1.4	0.817			
X1.5	0.835			
X1.6	0.824			
X1.7	0.823			
X2.1				0.824
X2.2				0.814
X2.3				0.943
X2.4				0.827
X2.5				0.879
X2.6				0.862
Y1			0.851	
Y10			0.720	
Y2			0.788	
Y3			0.851	
Y4			0.823	
Y5			0.794	
Y6			0.820	
Y7			0.787	
Y8			0.781	
Y9			0.793	
Z1		0.820		
Z10		0.898		
Z2		0.844		
Z3		0.832		
Z4		0.810		
Z5		0.857		
Z6		0.891		
Z7		0.903		
Z8		0.854		
Z9		0.816		

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Gaya Kepemimpinan	0.920	0.922	0.936	0.676
Kepuasan Kerja	0.958	0.959	0.964	0.728
Kinerja Karyawan	0.938	0.940	0.947	0.642
Lingkungan Kerja	0.929	0.934	0.944	0.738

Cross Loading

^	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Ke...	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja
X1.1	0.836	0.472	0.556	0.591
X1.2	0.739	0.521	0.544	0.737
X1.3	0.877	0.429	0.556	0.656
X1.4	0.817	0.389	0.485	0.537
X1.5	0.835	0.354	0.475	0.507
X1.6	0.824	0.398	0.519	0.613
X1.7	0.823	0.427	0.599	0.614
X2.1	0.666	0.486	0.543	0.824
X2.2	0.527	0.461	0.550	0.814
X2.3	0.686	0.596	0.677	0.943
X2.4	0.660	0.598	0.679	0.827
X2.5	0.623	0.579	0.629	0.879
X2.6	0.671	0.599	0.706	0.862
Y1	0.685	0.410	0.851	0.695
Y10	0.403	0.555	0.720	0.507
Y2	0.574	0.431	0.788	0.596
Y3	0.474	0.386	0.851	0.569
Y4	0.573	0.551	0.823	0.586
Y5	0.511	0.519	0.794	0.625
Y6	0.452	0.541	0.820	0.537
Y7	0.482	0.703	0.787	0.600
Y8	0.464	0.536	0.781	0.531
Y9	0.577	0.718	0.793	0.646
Z1	0.365	0.820	0.643	0.492
Z10	0.541	0.898	0.634	0.572
Z2	0.353	0.844	0.616	0.519
Z3	0.384	0.832	0.544	0.564
Z4	0.563	0.810	0.551	0.554
Z5	0.380	0.857	0.574	0.536
Z6	0.397	0.891	0.501	0.532
Z7	0.485	0.903	0.625	0.609
Z8	0.506	0.854	0.572	0.592
Z9	0.492	0.816	0.485	0.564

R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	0.426	0.400
Kinerja Karyawan	0.631	0.606

Koefisien Jalur

	Sampel A...	Rata-rata...	Standar ...	T Statistik...	P Values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.091	0.101	0.153	0.598	0.550
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.199	0.213	0.140	1.426	0.155
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.323	0.327	0.121	2.668	0.008
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.581	0.570	0.135	4.315	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.382	0.374	0.143	2.669	0.008

	Sampel A...	Rata-rata...	Standar ...	T Statistik...	P Values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.029	0.036	0.058	0.512	0.609
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.188	0.186	0.084	2.237	0.026

Lampiran 6 Rekap Jurnal Bimbingan

6/9/25, 11:15 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110220
Nama : Maulida Fiha Fadzilasani
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Pada PT. Pegadaian Cabang Tlogomas)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	6 Maret 2025	Konsultasi BAB I,II,III	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	14 Maret 2025	Revisi BAB I	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	18 Maret 2025	Revisi BAB II (Penelitian Terdahulu)	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	21 Maret 2025	Revisi BAB II	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	25 Maret 2025	Revisi BAB III	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	29 April 2025	Konsultasi Revisi Seminar Proposal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	5 Mei 2025	Konsultasi Hasil Revisi Seminar Proposal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	9 Mei 2025	Konsultasi BAB 4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	19 Mei 2025	Diskusi Hasil Olah Data	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
10	20 Mei 2025	Konsultasi terkait Hasil Parafrase Skripsi dan Diskusi terkait artikel	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
11	23 Mei 2025	Bimbingan Artikel Jurnal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

<https://accessfe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/1869>

1/2

6/9/25, 11:15 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi

12	25 Mei 2025	Revisi Artikel	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
13	27 Mei 2025	Revisi Artikel	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
14	29 Mei 2025	ACC Artikel	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 29 Mei 2025
Dosen Pembimbing



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

<https://accessfe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/1869>

2/2