

SKRIPSI

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap
Defiant Behavior dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada SPBU
Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.**



Oleh

Eka Salsabila Putri Isma

NIM: 210501110039

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

SKRIPSI

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap
Defiant Behavior dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada SPBU
Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi Salah
Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh:

EKA SALSABILA PUTRI ISMA

210501110039

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap
Defiant Behavior dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada SPBU
Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.**

SKRIPSI

Oleh

EKA SALSABILA PUTRI ISMA

NIM : 210501110039

Telah Disetujui Pada Tanggal 13 Juni 2025

Dosen Pembimbing,



Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002

LEMBAR PENGESAHAN
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap
***Defiant Behavior* dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada SPBU**
Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.

SKRIPSI

Oleh

EKA SALSABILA PUTRI ISMA

NIM : 210501110039

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan

Untuk Mmepерoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)

Pada 24 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si
NIP. 197612212023211002
- 2 Anggota Penguji
Ryan Basith Fasih Khan, M.M
NIP. 199311292020121005
- 3 Sekretaris Penguji
Syahirul Alim, M.M
NIP. 197712232009121002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eka Salsabila Putri Isma
NIM : 210501110039
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Defiant Behavior* Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Di SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08

Mayangkara Group di Kota Blitar adalah karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “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 tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 13 Juni 2025

Hormat saya



Eka Salsabila Putri Isma

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil alamin

Skripsi ini saya tulis untuk saya sendiri, yang sudah dapat menyelesaikan sampai di titik ini, dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT. Selain itu, saya persembahkan skripsi ini kepada orang tua saya, yang selalu memberikan support, sayang, serta doa. Kepada sahabat penulis yang sudah mendukung saya selama perjalanan penulisan skripsi ini, dan kepada dosen pembimbing yang dengan sabar telah memberikan arahan serta bimbingan yang sangat membantu. Semoga usaha kecil ini dapat menyertai awal dari karir akademis saya.

MOTTO

“Dan tidak ada kesuksesan bagiku melainkan atas pertolongan Allah”

(QS Al-Huud/ 88)

“Berkembanglah dimanapun kamu ditanam. Tuhan menempatkanmu disana untu suatu tujuan”

”orang lain tidak akan faham struggle dan masa sulit kita, yang mereka tahu hanya kesuksesan aja. Jadi, berjuanglah untuk diri sendiri meskipun tidak ada yang mengapresiasi. Tapi diri kita dimasa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini”

”Allah tidak mengatakan hidup ini mudah. Tetapi Allah berjanji, bahwa sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(QS. Al- Insyirah: 5-6)

”selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarakan lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan menjadikan dirimu serupa yang kau impikan, mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi, gelombang-gelombang itu yang nanti bisa kau ceritakan”

~Boy Chandra~

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap *Defiant Behavior* dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Wilayah Kota Blitar” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang,
2. Bapak Dr. H. Misbachul Munir, Lc., M. El. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang,
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE., MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang,
4. Bapak Syahirul Alim, SE., MM. selaku Dosen Pembimbing, yang telah membimbing dengan sabar dan memberikan arahan yang berharga selama proses penulisan skripsi,
5. Bapak Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si. selaku Dosen Wali, yang senantiasa memberikan arahan berharga dalam proses studi,
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah membekali penulis dengan ilmu berharga selama masa studi,
7. Seluruh pihak SPBU Pertamina Mayangkara Group wilayah Kota Blitar yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian,
8. Kepada keluarga penulis khususnya kedua orang tua tercinta Ayahanda Ismaun dan Ibu Siti Naimah yang senantiasa telah memberi doa dan dukungan, tak lupa kasih sayangnya, pengorbanan moral maupun material,

9. kepada keluarga besar penulis nenek, tante, om, dan keponakan yang senantiasa mendoakan, memberikan dukungan, dan kasih sayangnya yang tiada henti demi kesuksesan penulis
10. Kepada teman terdekat, Kurnia Alifatul Romiza dan Salsabila Adillah Putri yang kebersamaan penulis selama masa bangku perkuliahan sampai penelitian ini selesai,
11. Kepada teman dekat Dina Safitri dan Muzhar AINU Kurrotin yang kebersamaan penulis dari MA sampai masa bangku perkuliahan dan selalu mendukung
12. Kepada diri saya sendiri yang telah bertahan sejauh ini. Untuk setiap malam yang penuh keraguan, setiap pagi yang dipaksa untuk tetap kuat, dan setiap langkah kecil yang akhirnya membawa saya sampai pada titik ini,
13. Terakhir, kepada seseorang istimewa yang mungkin tidak selalu hadir secara fisik, tetapi selalu ada dalam doa, dukungan, dan semangat yang tak pernah padam. Terima kasih telah menjadi pengingat bahwa saya tidak sendiri, dan bahwa setiap perjuangan ini memiliki arti.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang penulis sampaikan sangat diharapkan dapat memperbaiki skripsi ini dari waktu ke waktu. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan pihak-pihak terkait.

Malang, 10 Juni 2025

Eka Salsabila Putri Isma

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
الملخص.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II.....	10
KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis	20
2.2.1 Gaya Kepemimpinan.....	20
2.2.2 Lingkungan Kerja	25
2.2.3 Defiant Behavior	27
2.2.4 Kepuasan Kerja	30
2.3 Hubungan Antar Variabel	35
2.3.1 Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap <i>defiant behavior</i>	35
2.3.2 Hubungan antara lingkungan kerja terhadap <i>defiant behavior</i>	35
2.3.3 Hubungan antara kepuasan kerja terhadap <i>defiant behavior</i>	35
2.3.4 Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja	36

2.3.5	Hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.....	37
2.3.6	Hubungan gaya kepemimpinan dengan <i>defiant behavior</i> dimediasi kepuasan kerja.....	38
2.3.7	Hubungan lingkungan kerja dengan <i>defiant behavior</i> dimediasi kepuasan kerja	38
2.4	Model Hipotesis	39
2.5	Hipotesis Penelitian	39
BAB III.....		41
METODOLOGI PENELITIAN		41
3.1	Jenis Penelitian.....	41
3.2	Lokasi Penelitian.....	41
3.3	Populasi dan Sampel	41
3.3.1	Populasi.....	41
3.3.2	Sampel.....	41
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	42
3.5	Data dan Jenis Data.....	42
3.5.1	Data Primer	42
3.5.2	Data Sekunder	42
3.6	Metode Pengumpulan Data	42
3.6.1	Wawancara.....	43
3.6.2	Dokumentasi	43
3.6.3	Angket (kuesioner).....	44
3.7	Definisi Operasional Variabel.....	44
3.8	Skala Pengukuran.....	48
3.9	Uji Instrumen Data.....	49
3.9.1	Uji Validitas	49
3.9.2	Uji Reliabilitas	49
3.10	Analisis Data	49
3.10.1	Analisis Deskriptif	49
3.10.2	Teknik Analisis	50
3.10.3	Model Pengukuran (Outer Model).....	50
3.10.4	Model Struktural (Inner Model).....	51
3.11	Uji Mediasi.....	52
BAB IV		53
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		53

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.1.1 Profil SPBU Pertamina Mayangkara Group	53
4.1.2 Struktur Organisasi	54
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	54
4.3 Analisis Variabel Penelitian.....	56
4.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	56
4.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja	57
4.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Defiant Behavior</i>	58
4.3.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	59
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	59
4.4 Uji Instrumen Penelitian	59
4.4.1 Uji Validitas	60
4.4.2 Uji Reliabilitas	61
4.5 Analisis Partial Least Square (PLS).....	62
4.5.1 Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)	62
4.5.2 Hasil Uji <i>Inner Model</i> (Model Struktural)	67
4.5.3 Uji Hipotesis	69
4.6 Pembahasan.....	72
4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Defiant Behavior (Y) Pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.	72
4.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap <i>Defiant Behavior</i> (Y)	73
4.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Defiant Behavior (Y)	75
4.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	77
4.6.5 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	79
4.6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap terhadap Defiant Behavior (Y) dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Z)	82
4.6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Defiant Behavior (Y) dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Z)	84
BAB V	87
PENUTUP.....	87
5.1 Kesimpulan	87
5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	45
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	55
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	55
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	56
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja (X2)	57
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Defiant Behavior (Y)	58
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	59
Tabel 4. 9 Uji Validitas	60
Tabel 4. 10 Uji Reliabilitas	62
Tabel 4. 11 Nilai AVE (Average Variance Extracted)	63
Tabel 4. 12 <i>Fornell-Larcker criterion</i>	64
Tabel 4. 13 Cross Loading	65
Tabel 4. 14 <i>heterotrait monotrait ration</i> (HTMT).....	66
Tabel 4. 15 Nilai Composite Reliability	67
Tabel 4. 16 Assess The Structural Model For Collinearity Issues (VIF).....	68
Tabel 4. 17 R-Square	68
Tabel 4. 18 Hasil Uji Pengaruh Langsung	69
Tabel 4. 19 Hasil Uji Mediasi	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	39
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi SPBU Mayangkara Group Kota Blitar	54
Gambar 4. 3 Uji Outer Model	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata.....	98
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	99
Lampiran 3 Jawaban Responden.....	102
Lampiran 4 Hasil Olah Data	107
Lampiran 5 Bebas Plagiarisme.....	110
Lampiran 6 Jurnal Bimbingan.....	111

ABSTRAK

Eka Salsabila Putri Isma. 2025, SKRIPSI. Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Defiant Behavior* dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Di SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Mayangkara Group di Kota Blitar.

Pembimbing : Syahirul Alim, M.M

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, *Defiant Behavior*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap *defiant behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar. Penelitian ini dilatar belakangi oleh meningkatnya perilaku menentang (*defiant behavior*) di lingkungan kerja yang dapat menghambat efektivitas organisasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan metode analisis Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sampel penelitian berjumlah 49 karyawan dari dua SPBU di bawah Mayangkara Group.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *defiant behavior*. Namun, keduanya memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *defiant behavior*, serta mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap *defiant behavior*. Studi ini mengindikasikan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung atau positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan kecenderungan perilaku pembangkangan karyawan.

ABSTRACT

Eka Salsabila Putri Isma. 2025, *THESIS*. Title: The Influence of Leadership and Work Environment on *Defiant Behavior* with Job Satisfaction Mediation. At Pertamina Gas Station 54.661.03 and 54.661.08 Mayangkara Group in Blitar City.

Supervisor : Syahirul Alim, M.M

Keywords : *Leadership, Work Environment, Job Satisfaction, Defiant Behavior*

This study aims to test and analyze the influence of leadership style and work environment on *defiant behavior* with job satisfaction as a mediating variable on employees of Pertamina Mayangkara Group gas stations in Blitar City. This study is motivated by the rampant defiant behavior in the work environment that can disrupt organizational effectiveness. A quantitative approach is used in this study with the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis method. The research sample consisted of 49 employees from two gas stations under the Mayangkara Group.

The results of the study indicate that leadership style and work environment do not have a significant direct effect on *defiant behavior*. However, both have a significant positive effect on job satisfaction. In addition, job satisfaction has a significant negative effect on *defiant behavior*, and is able to mediate the influence of leadership style and work environment on defiant behavior. This study indicates that increasing effective leadership style and a supportive or positive work environment can increase job satisfaction, which can ultimately reduce the tendency of employee defiant behavior.

الملخص

إيكا سلسبيلا بوتري إسما ٢٠٢٥، أطروحة. عنوانها: تأثير القيادة وبيئة العمل على السلوك المتمرد من خلال وساطة الرضا الوظيفي. في محطة وقود بيرتامينا رقم ٥٤.٦٦١.٠٣ و ٥٤.٦٦١.٠٨، مجموعة مايانغكارا، في مدينة بليتار

المشرف: سياهير العليم

الكلمات المفتاحية: القيادة، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، السلوك المتمرد

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل تأثير أسلوب القيادة وبيئة العمل على السلوك المتمرد، مع اعتبار الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً لدى موظفي محطات وقود مجموعة بيرتامينا مايانغكارا في مدينة بليتار. وتستند هذه الدراسة إلى السلوك المتمرد المتفشي في بيئة العمل، والذي قد يُؤثر سلباً على فعالية المنظمة. وقد استُخدم في هذه الدراسة منهج كمي باستخدام أسلوب تحليل وتألفت عينة البحث من 49 موظفاً من (PLS-SEM) نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية محطتين للوقود تابعتين لمجموعة مايانغكارا

تشير نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة وبيئة العمل ليس لهما تأثير مباشر يُذكر على السلوك المتمرد، ولكن ل كليهما تأثير إيجابي يُذكر على الرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، للرضا الوظيفي تأثير سلبي يُذكر على السلوك المتمرد، ويمكن أن يُؤثر على تأثير أسلوب القيادة وبيئة العمل عليه. تُظهر هذه الدراسة أن تحسين أسلوب القيادة الجيد وبيئة العمل الداعمة يُمكن أن يزيدا من الرضا الوظيفي، مما يُقلل بدوره من ميل الموظفين إلى السلوك المت

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perilaku karyawan memainkan peran krusial dalam keberhasilan serta keberlangsungan organisasi. Dalam dunia kerja yang semakin kompleks, munculnya perilaku pembangkangan (*defiant behavior*) menjadi persoalan serius karena dapat mengganggu produktivitas dan efisiensi organisasi. Sikap seperti membangkang terhadap atasan, tidak bekerja sama, atau melanggar aturan merupakan bentuk nyata dari perilaku tersebut. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memicu perilaku yang menentang di lingkungan kerja. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Menurut Anderson & Thompson (2023), secara global, perilaku pembangkangan berkontribusi terhadap kerugian sebesar 15% dari pendapatan tahunan perusahaan.

Gaya kepemimpinan diyakini berperan penting dalam membentuk perilaku bawahan. Misalnya, kepemimpinan yang otoriter dapat menciptakan suasana kerja yang menekan dan mendorong munculnya perlawanan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan potensi konflik (Bass & Ragio, 2006).

Kinerja perusahaan sangat bergantung pada kerjasama antarkaryawan, serta efektivitas gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi akan berusaha menyelesaikan tugasnya dengan maksimal. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor utama yang dapat mendukung hal ini, karena karyawan yang puas akan lebih mudah mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien.

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi. Pemimpin yang efektif perlu memahami perubahan, mengevaluasi sumber daya manusia, dan menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memahami karakteristik, kekuatan, dan kebutuhan karyawan, pemimpin dapat menerapkan kebijakan yang tepat dan meningkatkan komitmen serta kepuasan

kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung menunjukkan kinerja lebih baik dan loyal terhadap organisasi.

Pentingnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi karena kepemimpinan berfungsi sebagai topik yang menarik minat bagi akademisi perilaku organisasi. Menurut Bass, efektivitas seorang pemimpin sering disebut sebagai elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Untuk mengoptimalkan produktivitas organisasi dan mengatasi masalah secara efektif, pemimpin yang efektif perlu menyadari perubahan dan mampu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia. Pemimpin yang efektif memiliki dampak signifikan pada optimisme, kepercayaan diri, dan komitmen terhadap tujuan dan misi organisasi.

Pemimpin yang efektif harus mampu mengidentifikasi kekuatan, kebutuhan, dan karakteristik individu yang mereka pimpin. Karena setiap orang memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda, pemimpin perlu bersikap fleksibel dalam memahami potensi serta persoalan yang dihadapi oleh masing-masing karyawan. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk menetapkan tugas dan tanggung jawab secara tepat, serta menerapkan kebijakan dan peraturan organisasi secara menyeluruh. Langkah awal dalam proses ini adalah membangun komitmen organisasi dari perspektif karyawan. Dengan demikian, pemimpin dapat secara lebih efektif meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan terhadap organisasi. Pada dasarnya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hubungan yang harmonis dan saling mendukung antara rekan kerja dan atasan sangat penting, serta memiliki kaitan yang kuat dengan kepuasan kerja, terlepas dari kondisi lingkungan kerja maupun jenis pekerjaan yang dilakukan.

Peneliti sebelumnya telah menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan. Penelitian Martinez et al., (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menurunkan perilaku pembangkangan sebesar 45% dalam waktu enam bulan. Selain itu, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting. Lingkungan yang positif dan mendukung meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja, sementara kondisi

yang buruk dapat menyebabkan stres dan menurunkan kepuasan. Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang aman, sehat, dan mendukung bisa memberikan dampak positif pada sikap dan perilaku karyawan Hackman & Oldham, (1976). Studi yang dilakukan oleh Wong & Liu (2023) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu menurunkan perilaku menentang sebesar 32%. Disisi lain, lingkungan kerja yang negatif dapat menyebabkan stress dan ketidakpuasan yang berpotensi meningkatkan perilaku menyimpang (*defiant behavior*).

Secara umum, kepuasan kerja merujuk pada hal-hal yang membuat seseorang merasa senang dalam menjalankan pekerjaannya serta hasil yang dicapainya. Beberapa faktor yang berpengaruh besar terhadap produktivitas karyawan antara lain mencakup aspek-aspek dalam pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, kolega, sistem pengawasan, peluang promosi, dan kompensasi. Ketidakpuasan kerja dapat muncul ketika terdapat ketidakseimbangan dalam sistem yang dianggap tidak berjalan secara optimal. Menurut Luthans, komitmen organisasi merupakan proses di mana individu menunjukkan ketertarikannya terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini tercermin melalui tiga aspek utama: keinginan kuat untuk mematuhi aturan organisasi, kesediaan untuk berkontribusi bagi kemajuan organisasi, serta keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan serta peraturan yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Aspek kepuasan kerja juga memegang peran krusial sebagai variabel mediasi. Pada penelitian longitudinal yang dilakukan oleh Johnson & Park (2023) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu menurunkan kemungkinan perilaku menentang hingga 65%. Hal ini diperkuat oleh temuan Nurtamam, (2023) yang mengungkapkan bahwa setiap peningkatan 1 poin dalam skala kepuasan kerja berkorelasi dengan penurunan 0,8 poin dalam indeks perilaku menentang.

Teori yang relevan dengan penelitian ini adalah teori kepemimpinan transformasional Bass, (1985) dan teori lingkungan kerja Hackman & Oldham,

(1976) yang menjelaskan bagaimana kedua variabel tersebut mempengaruhi perilaku karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengisi kekosongan dalam literatur, karena masih terbatas penelitian yang mengeksplorasi kepuasan kerja sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap perilaku pembangkangan, khususnya di sektor layanan seperti SPBU. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini antara lain: Martinez et al., (2022) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap defiant behavior, Wong & Liu (2023) yang menganalisis peran lingkungan kerja, serta Johnson & Park (2023) yang meneliti kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menyoroti berbagai faktor yang memengaruhi perilaku menentang (*defiant behavior*) serta mencoba memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling berkaitan dalam konteks dunia kerja, yang hingga kini masih kurang diteliti secara mendalam. Terdapat kesenjangan dalam penelitian sebelumnya terkait pemahaman peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan perilaku menentang. Sebagian besar studi yang ada hanya meneliti satu atau dua faktor penyebab *defiant behavior* secara terpisah. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara khusus mengeksplorasi kepuasan kerja sebagai mediator dalam kaitannya dengan faktor-faktor tersebut dan perilaku menentang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap *defiant behavior*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

SPBU Pertamina Mayangkara Group merupakan salah satu jaringan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) yang dikelola oleh Mayangkara Group, sebuah perusahaan swasta di Indonesia. Mayangkara Group ini mengelola beberapa SPBU di berbagai lokasi, menyediakan layanan pengisian bahan bakar seperti Paltelite, Pertamax, Solar, pengisian angin serta fasilitas tambahan seperti minimarket, tempat istirahat, mushola, ATM. Penelitian ini fokus pada karyawan SPBU Mayangkara Group Kota Blitar yang mencakup 49 karyawan dari berbagai organisasi, termasuk manajerial dan non manajerial.

Penelitian ini bersumber dalam operasional Stasiun Pengisian Bahan Bakar (SPBU), sistem pelatihan karyawan memiliki peranan penting dalam menjaga kualitas layanan. Di SPBU ini, karyawan yang masih menjalani masa *training* menggunakan seragam hitam putih sebagai identitas bahwa mereka belum sepenuhnya menjadi bagian dari karyawan tetap. Sementara itu, karyawan yang telah menyelesaikan *training* dan dianggap layak menjalankan tugas secara mandiri maupun secara tim, menggunakan seragam khas SPBU berwarna merah yang menunjukkan status sebagai karyawan tetap. Perbedaan ini bukan hanya mencerminkan status kerja, tetapi juga membawa dampak terhadap persepsi diri, tanggung jawab, serta ekspektasi lingkungan terhadap individu tersebut. Ada beberapa kemungkinan hasil dari pola rotasi karyawan, termasuk: pertama, gaya kepemimpinan. Peran pemimpin sangat penting dalam menjaga kedisiplinan dan kualitas pelayanan dalam operasional SPBU. Namun, berdasarkan observasi dan kesan awal, terdapat beberapa indikasi bahwa kepemimpinan bersifat otoriter, dimana atasan lebih menekankan pada target daripada pendekatan persuasive atau motivasional. Hal ini membuat karyawan merasa tidak nyaman untuk menyampaikan pendapat, bahkan enggan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan. Ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik karyawan dapat memicu perasaan tertekan dan memicu perilaku menentang secara pasif.

Kedua, lingkungan kerja. SPBU di bawah naungan Mayangkara Group khususnya Kota Blitar menunjukkan kondisi lingkungan yang kurang mendukung. Misalnya, kondisi fisik tempat kerja yang terpengaruh oleh cuaca ekstrem, rotasi shift yang padat tanpa jeda istirahat yang cukup, kurangnya fasilitas yang memadai, atau kurangnya kebersihan dapat mempengaruhi kenyamanan dan Kesehatan karyawan yang dalam praktiknya berdampak buruk pada pekerjaan mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang berpotensi ambigu, seperti risiko kebakaran atau kontaminasi produk kimia, memerlukan kepatuhan yang ketat terhadap protokol keselamatan sehingga karyawan merasa aman dan yakin bahwa protokol diterapkan secara akurat. Sebagai contoh, peralatan atau fasilitas yang tidak berfungsi dengan baik dapat membuat

pekerjaan menjadi lebih sulit dan meningkatkan risiko kecelakaan di tempat kerja.

Menurut penelitian Harper (1990), 33 hingga 75 persen pekerja Amerika sebelumnya pernah terlibat atau sering terlibat dalam agresi pribadi, sabotase, pencurian, dan ketidakhadiran yang tidak didukung oleh peraturan resmi. Bashir et al., (2012) menyatakan bahwa 82% karyawan di organisasi publik Pakistan sering masuk kantor terlambat, 90% menggunakan menggunakan waktu makan siang lebih lama, dan 66% pekerja sering pulang kantor sebelum waktunya. Menurut Cheang dan Appelbaum (2015), ketidakhadiran di tempat kerja menyebabkan kerugian sekitar 40 miliar dollar per tahun di Amerika Serikat. Fakta-fakta yang disajikan telah digunakan untuk mendukung beberapa studi yang menganalisis kinerja menyimpang.

Ketiga, *defiant behavior*. Defiant behavior atau perilaku menentang, beberapa contoh nyata yang terjadi yaitu: keterlambatan karyawan datang kerja tanpa pemberitahuan yang jelas atau tanpa izin. Hal ini menunjukkan adanya sikap acuh terhadap aturan jam kerja yang ditetapkan. Selain itu, terdapat juga karyawan yang secara sengaja mengabaikan instruksi dari atasan, seperti tidak menjalankan prosedur pelayanan tertentu atau menunda pekerjaan yang seharusnya dilakukan segera. Beberapa karyawan bahkan menunjukkan minimnya inisiatif kerja, seperti enggan menawarkan produk tambahan kepada pelanggan atau tidak aktif dalam menjaga kebersihan area kerja, yang sebenarnya merupakan bagian dari tanggung jawab operasional mereka. Meskipun tidak selalu dalam bentuk yang terbuka atau ekstrem, perilaku ini bila dibiarkan terus-menerus dapat menurunkan kinerja tim secara keseluruhan dan menciptakan budaya kerja yang tidak sehat.

Selain itu, contoh fenomena perilaku menentang (*defiant behavior*) yang terjadi ditunjukkan oleh seorang karyawan yang dengan sengaja mengabaikan instruksi atasan mengenai kewajiban penggunaan alat pelindung diri (APD) saat bertugas. Walaupun telah diberikan petunjuk secara langsung maupun tertulis, karyawan tersebut tetap tidak menggunakan sepatu safety saat melaksanakan pengisian bahan bakar. Ketika diberikan teguran, karyawan merespons dengan

sikap yang kurang sopan dan menganggap aturan tersebut tidak penting serta merepotkan. Bahkan, karyawan turut mengajak rekan kerjanya untuk tidak mematuhi aturan tersebut. Tindakan ini menunjukkan adanya penolakan terhadap pemimpin dan ketentuan yang telah ditetapkan di lingkungan kerja.

Perilaku menentang (*defiant behavior*) dapat muncul dalam lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti suasana kerja yang penuh tekanan, kurangnya komunikasi antara atasan dan karyawan, serta fasilitas kerja yang tidak memadai. Ketika karyawan merasa tidak dihargai, diabaikan, atau diperlakukan tidak adil mereka cenderung menunjukkan sikap menentang terhadap aturan dan perintah yang diberikan. Misalnya pada SPBU ini fenomena yang terjadi jika karyawan dituntut bekerja dalam waktu panjang tanpa rotasi shift yang adil atau tanpa fasilitas istirahat yang layak, maka mereka bisa mulai mengabaikan instruksi atasan atau melakukan pekerjaannya secara asal-asalan.

Berdasarkan fenomena dan gap research yang diangkat dalam penelitian ini adalah minimnya studi yang secara simultan menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap *defiant behavior* dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks organisasi layanan seperti SPBU yang memiliki karakteristik pekerjaan operasional dan tuntutan pelayanan tinggi. Selain itu, belum ada penelitian serupa yang dilakukan secara spesifik pada SPBU Pertamina Mayangkara Group khususnya di Kota Blitar, yang memiliki struktur kepemimpinan dan lingkungan kerja yang khas dan relevan untuk dikaji lebih lanjut.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan yang ada dengan melakukan kajian empiris mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap *Defiant Behavior* karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi". Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur mengenai perilaku organisasi, sekaligus menawarkan manfaat praktis bagi manajemen SPBU dalam upaya pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia secara lebih optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disimpulkan sebelumnya, penulis membahas permasalahan berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar?
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar?
5. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar?
7. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi lingkungan kerja terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.
2. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.
3. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.
4. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.

5. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar.
6. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *defiant behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.
7. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *defiant behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dalam kajian manajemen, terutama dalam subbidang manajemen sumber daya manusia. Dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan terhadap literatur yang membahas hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan perilaku pembangkangan di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi manajemen Mayangkara Group dalam merumuskan strategi yang tepat guna menangani perilaku menentang dari karyawan. Dengan memahami lebih dalam pengaruh gaya kepemimpinan serta kondisi lingkungan kerja, perusahaan dapat memperbaiki praktik kepemimpinan dan menciptakan suasana kerja yang nyaman atau kondusif, sehingga kepuasan kerja meningkat dan perilaku menentang dapat diminimalkan. Pada akhirnya, upaya ini diharapkan mampu mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, serta keberlanjutan bisnis perusahaan dalam jangka panjang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasbiyadi et al., (2021) mengkaji “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Saktijaya Artha Pratama Makassar)”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 45 responden, hasil menunjukkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, tapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Saktijaya Artha Pratama.

T Waworundeng, et al., (2021) meneliti “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Wenang Cemerlang Press)”. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah 79 responden. Analisis data menggunakan Structural equation model dengan bantuan sofeware SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

WD Endrawati et al., (2022) meneliti “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PERILAKU INOVATIF PEGAWAI SMK NASIONAL BERBAH”. Penelitian ini menggunakan metode

kuantitatif dengan 50 responden. Hasil dari penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, dan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap perilaku inovatif.

Dhyke & Setyo, (2021) mengkaji “The Effect of a Transformational Leadership Style, Organizational Commitment and Working Environment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Work Satisfaction as an Intervening Variable”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah responden 110 karyawan. Metode analisis yang digunakan yaitu metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Pradana R, (2021) mengkaji “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo”. Studi ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan jumlah responden 256 secara keseluruhan. Hasil dari penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara lingkungan kerja tidak

berpengaruh (negatif) terhadap kepuasan kerja. Dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hendrik, 2023 mengkaji “Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka”. Menggunakan SPSS 22, dengan 57 responden, hasil menunjukkan terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ditunjukkan dari *p-value* 0.000. sementara variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ditunjukkan dari *p-value* 0.009.

A Hakim et al., 2023 mengkaji “Pengaruh Lingkungan Kerja Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai”. Menggunakan *Structural Equational Modeling* (SEM) menggunakan Smart-PLS dengan jumlah 68 responden, hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi antara lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Amelia R, 2024 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Generasi Z di Bekasi”. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah 160 responden. Hasil dari penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

E Wahyuningrum, (2023) mengkaji “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Generasi Z Di DKI Jakarta”. Menggunakan SmartPLS 3.0 dengan 115 responden Gen Z, hasil penelitian terdapat pengaruh positif signifikan antara stress kerja terhadap turnover intention, sedangkan stres kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan. Sementara, terdapat pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja dengan turnover intention, pengaruh mediasi kepuasan terdapat hubungan stress kerja dengan turnover intention.

Hill J et al., (2023) mengkaji “Innovation is the key: identifying factors to increase career satisfaction and psychological well-being in millennial and generation Z sport employees”. Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah 224 responden, hasil dari penelitian menunjukkan hubungan positif keterlibatan kerja dengan perilaku kerja inovatif dan pengaruh positif perilaku kerja inovatif terhadap kepuasan karier dan kesejahteraan psikologis.

MZ Arafah et al., (2023) “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI RS PRIMA HUSADA KOTA SENGKANG”. Studi ini menggunakan software IMB SPSS versi 25 dengan jumlah responden sebanyak 52. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di RS Prima Husada.

Rizki M, (2024) “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN”. Penelitian ini menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan alat ukur SmartPLS4 versi 4.1.0.4. hasil dari penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi hanya

lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak memiliki peran sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Permata L.R. et al., (2025) “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMBINAAN KHUSUS ANAK KELAS I KUPANG, DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 54 pegawai. Teknik analisis yang digunakan menggunakan Analisis Deskriptif dan Inferensial dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan variabel yang diteliti memperoleh kategori baik, dengan kinerja pegawai mencapai 80%, kepuasan kerja 76%, kompensasi 71%, serta lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan masing-masing 69%. Hasil analisis inferensial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Astuti A.M.E et al., (2025) “Pengaruh Lingkungan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan populasi penelitian seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta. Teknik pengambilan sampling pada penelitian ini secara non-probability sampling, dan jumlah sampel ditentukan dengan perhitungan dari Malhotra, sehingga diperoleh 203 responden.

Analisis yang digunakan dengan Partial Least Square (PLS) yang diolah melalui bantuan software SMARTPLS 3.0. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. 1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1	Hasbiyadi et al., (2021)	Pengaruh Gaya kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Saktijaya Artha Pratama Makassar)	Gaya kepemimpinan (X1), Lingkungan kerja (X2), kinerja karyawan (Y), Kepuasan kerja (Z).	Kebahagiaan kerja secara langsung dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan dan budaya tempat kerja. Akan tetapi, kedua faktor tersebut tidak secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, dan kepuasan kerja juga tidak mampu mengurangi dampak lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Saktijaya Artha Pratama.
2	T Waworunde ng, et al., (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Wenang Cemerlang Press)	Gaya kepemimpinan (X1), Lingkungan kerja (X2), Kinerja karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z).	Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan. Selain itu, kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3	WD Endrawati et al., (2022)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PERILAKU INOVATIF PEGAWAI SMK NASIONAL BERBAH	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), Kepuasan kerja (X3), perilaku inovatif (Y)	Sementara kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, gaya kepemimpinan memiliki dampak negatif dan signifikan terhadapnya, seperti halnya lingkungan kerja. Selain itu, perilaku inovatif secara bersamaan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.
4	Anggita D, (2021)	The Effect of a Transformational Leadership Style, Organizational Commitment and Working Environment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Work Satisfaction as an Intervening Variable	Transformational Leadership Style (X1), Organizational Commitment (X2), Working Environment (X3), Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y), dan Work Satisfaction (Z)	Penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja. Kepuasan sebagai variabel intervening, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional
5	Pradana R, (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), Motivasi	gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja

		terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo	kerja (X3), Kepuasan kerja (Y1)	tidak memiliki pengaruh (negatif) terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
6	Hendrik, (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka	Kepemimpinan (X1), Lingkungan kerja (X2), Kepuasan kerja (Y)	Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka yang ditunjukkan dari p-value sebesar 0.000. Sedangkan variabel Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka yang ditunjukkan dari nilai p-value sebesar 0.009.
7	Hakim A et al., (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai	Lingkungan kerja (X1), Gaya kepemimpinan (X2), Kinerja pegawai (Y), Kepuasan kerja (Z).	lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja yang dimediasi kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan yang dimediasi kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Amelia R, (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya	Gaya kepemimpinan(X1), kompensasi (X2), lingkungan kerja (X3), budaya kerja	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja

		Organisasi Terhadap Kinerja Generasi Z di Bekasi	(X4), dan kinerja (Y).	karyawan generasi Z di Bekasi. Penelitian ini mengambil populasi hanya di Bekasi. Berdasarkan keterbatasan ini, maka pada penelitian selanjutnya terkait generasi Z dapat dilakukan dengan melakukan studi komparasi terhadap generasi Z yang bekerja di kota lainnya berdasarkan karakteristik tertentu sehingga studi ini dapat lebih berkembang. Disamping itu dapat menambah variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan terutama pada pekerja generasi Z.
9	E Wahyuningrum, (2023)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Generasi Z Di DKI Jakarta	Stress kerja (X1), Turnover Intention (Y), Kepuasan kerja (Z).	Hasil pengujian memaparkan bila adanya pengaruh positif dan signifikan antara stress kerja terhadap turnover intention, sementara stress kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan. Kemudian, didapati pengaruh negatif dan tidak signifikan antara hubungan kepuasan kerja dengan turnover intention. Lalu, tidak ditemukan efek mediasi dari kepuasan kerja terhadap hubungan stress kerja dengan turnover intention.
10	Hill J et al., (2023)	Innovation is the key: identifying factors to increase career satisfaction and psychological well-being in millennial and generation Z sport employees	Job engagement (X1), Innovative Work Behaviors (X2), Career Satisfaction (Y1), Psychological Well-being (Y2).	Penelitian ini mempunyai hubungan positif antara keterlibatan kerja dengan perilaku kerja yang inovatif terhadap kepuasan karier dan kesejahteraan psikologis. Dalam hasil ini menemukan pentingnya mempertimbangkan keterlibatan kerja dan perilaku kerja yang positif bagi karyawan olahraga generasi milenial dan generasi Z.

11	MZ Arafah et al., (2023)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI RS PRIMA HUSADA KOTA SENGKANG	Gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (Y).	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di RS Prima Husada Kota Sengkang dapat disimpulkan sebagai berikut: bahwa hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di RS Prima Husada Kota Sengkang.
12	Rizki M, (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja (Y), dan Kinerja Karyawan (Z)	Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, sedangkan kebahagiaan kerja semata-mata dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh kebahagiaan kerja, dan tidak memiliki efek mediasi pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.
13	Astuti A. M. E et al., (2025)	Pengaruh Lingkungan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja.	Lingkungan (X1), Motivasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Kepuasan Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada hubungan mediasi, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
14	Permata L.R, et al., (2025)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA	Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Pegawai (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Penelitian menunjukkan yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara lingkungan kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh positif tetapi tidak

		PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMBINAAN KHUSUS ANAK KELAS I KUPANG, DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI		signifikan. Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan berperan sebagai mediator dalam pengaruh gaya kepemimpinan serta kompensasi terhadap kinerja pegawai. Tetapi, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
--	--	---	--	--

Tabel 2. 2

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Persamaan	Perbedaan
Metode kuantitatif menjadi pendekatan yang dominan dalam sebagian besar penelitian .	hasil penelitian yang menemukan temuan yang berbeda-beda
Menggunakan teknik analisis PLS-SEM	Ada beberapa penelitian menggunakan teknik analisis SPSS
Mayoritas objek penelitian yang dituju kinerja karyawan	Jumlah responden yang bervariasi mulai dari 45 sampai lebih dari 200 responden
Variabel intervening yang diteliti umumnya kepuasan kerja	Lokasi penelitian yang berbeda-beda meliputi perusahaan, rumah sakit, instansi pemerintahan.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menggambarkan metode yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim. Menurut Robbins (1996), menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam memengaruhi sekelompok bawahannya agar bersedia bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Yukl (1989), kepemimpinan merupakan jenis hubungan yang akan menentukan anggapan para anggota kelompok bahwa satu orang dari kelompok ini memiliki

kekuasaan untuk mengatur pola perilaku yang berhubungan dengan kegiatannya sebagai anggota kelompok.

Menurut Sari dan Putra (2019), gaya kepemimpinan sebagai aktivitas memengaruhi orang lain untuk secara sukarela bergerak menuju tujuan bersama. Pendapat lain yang dikemukakan oleh George R. Terry bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang bertujuan untuk memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja secara sukarela dalam mencapai tujuan tertentu (Terry, 2002). Hal terpenting yang perlu dipahami pemimpin Ketika menjalankan kepemimpinan dalam organisasi adalah mereka harus mampu mengamati dan menemukan realitas lingkungan. Dari berbagai pandangan ini, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai pendekatan yang diambil pemimpin dalam menjalankan pengaruhnya terhadap individu atau kelompok agar mencapai hasil yang efektif dan efisien.

2.2.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (1996:45) adapun indikator gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Telling* (kemampuan untuk memberi instruksi kepada anggota mengenai tugas yang harus mereka lakukan).
2. *Selling* (kemampuan untuk meyakinkan atau membagikan ide kepada orang lain).
3. *Participating* (kemampuan untuk terlibat dan bekerja sama dengan anggota tim).
4. *Delegating* (kemampuan untuk memberikan tanggung jawab atau wewenang kepada anggota).

2.2.1.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Santoso (2013), dimensi gaya kepemimpinan menyatakan bahwa:

- a. Kemampuan komunikasi
- b. Kemampuan mengarahkan pegawai

- c. Kepribadian
- d. Berfikir strategis
- e. Perhatian individual

2.2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai perbedaan antara gaya kepemimpinan satu dengan yang lainnya. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik utama yang mencerminkan cara seorang pemimpin dalam menghadapi dan mengatasi berbagai hambatan. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Menurut Setiana (2022:11) ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam melaksanakan kegiatan gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- a. kepribadian (*Personality*), gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh pengalaman pribadi pemimpin di masa lalu, termasuk nilai-nilai, latar belakang, dan pengalaman hidupnya.
- b. Harapan dan perilaku atasan, ekspektasi serta tindakan dari atasan turut memengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan.
- c. Karakteristik, harapan dan bawahan, sifat serta harapan dari bawahan dapat menjadi faktor penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan tertentu.
- d. Kebutuhan tugas, tuntutan dari tugas yang diemban bawahan juga dapat memengaruhi harapan serta perilaku bawahan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi berdampak pada harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan, gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh sikap dan ekspektasi dari rekan sejawat.

Menurut Amirullah (2017) menjelaskan bahwa faktor faktor gaya kepemimpinan adalah:

- A. Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yakni interaksi atau relasi yang terjalin antara pemimpin dengan bawahannya merupakan faktor penting dalam menentukan seberapa baik sekelompok orang mendukung pemimpin mereka.
- B. Struktur tugas, ini dapat didefinisikan sebagai apakah tugas-tugas yang perlu diselesaikan terstruktur atau tidak, dan apakah tugas-tugas tersebut dilaksanakan dengan menggunakan prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
- C. Posisi kewenangan seseorang, dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin dipengaruhi oleh berbagai aspek kewenangan, seperti wewenang dalam merekrut dan memberhentikan karyawan, serta memberikan sanksi disiplin, melakukan promosi jabatan, serta menetapkan kenaikan gaji.

Berdasarkan uraian mengenai faktor- faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1. Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yaitu sejauh mana kelompok yang bersangkutan memberikan dukungan kepada pemimpin.
- 2. Struktur tugas, mengacu pada sejauh mana pekerjaan yang harus diselesaikan telah terorganisir dengan baik, serta apakah pelaksanaannya didukung oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
- 3. Posisi kewenangan seseorang, dapat diartikan sebagai kuat tidaknya pengaruh seorang pemimpin terhadap banyak faktor yang berwenang, misalnya pengangkatan dan pemecatan karyawan, penerapan disiplin, promosi jabatan, serta pemberian kenaikan gaji.

2.2.1.5 Gaya Kepemimpinan secara Perspektif Kajian Islam

Kepemimpinan jika dilihat dari segi ajaran Islam terdiri dari beberapa kata yang berasal dari Bahasa Arab : Khalifah, dari khalafa : dibelakang, mengganti khalifah. Imamah : memimpin, melayani dengan memberikan petunjuk. Ulil Amri : orang yang punya urusan dan menegakkan hukum antar manusia sampai kamu melakukannya dengan adil.

Dalam Islam, kepemimpinan disebut dengan istilah *khalifah*, yang berarti pengganti atau pemimpin. Kepemimpinan adalah amanah dan tanggung jawab yang besar, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya:Ingatlah saat 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: 30).

Dalam tafsir Ibnu Katsir, dijelaskan bahwa Allah menyampaikan maksud-Nya untuk menciptakan manusia sebagai pemimpin di bumi, yang bertugas untuk mengatur serta memelihara bumi sesuai dengan ketentuan-Nya. Ketika para malaikat mengajukan pertanyaan mengenai kemungkinan manusia akan membawa kerusakan dan pertumpahan darah, Allah menjawab bahwa dia memiliki pengetahuan yang tidak diketahui oleh para malaikat. Hal ini menunjukkan bahwa penciptaan manusia merupakan bagian dari rencana dan kebijaksanaan Allah yang Maha Mengetahui.

2.2.2 Lingkungan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yaitu seluruh elemen fisik maupun non-fisik di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan kinerjanya. Menurut Amir et al., (2023) mendefinisikan lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan tugas secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja adalah ruang dimana karyawan diberikan alat untuk membantu karyawan mempengaruhi bagaimana pekerjaan karyawan terselesaikan. Nitisemito, (2011) mengklaim bahwa produktivitas dan efisiensi akan meningkat dalam lingkungan kerja yang positif. Menurut (Hidayat & Taufiq, 2012) lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktifitas, maka kondisi kerja yang baik harus dicapai agar karyawan merasa betah dan nyaman didalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat efisiensi yang tinggi. Lingkungan kerja yang baik akan berdampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan dan yang paling penting semangat kerja yang lebih baik lagi untuk perusahaan.

2.2.2.2 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2011), terdapat beberapa indikator meliputi:

1. Suasana kerja

lingkungan disekitar karyawan saat menjalankan tugasnya dapat memengaruhi proses pelaksanaan pekerjaan. Kondisi kerja ini mencakup lokasi kerja, ketersediaan fasilitas dan peralatan pendukung, tingkat kebersihan, pencahayaan, suasana yang tenang, serta hubungan antar sesama karyawan.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Relasi yang baik antar sesama karyawan dalam lingkungan kerja saat ini berkontribusi pada peningkatan performa kerja

3. Tersedianya fasilitas kerja

Fasilitas yang lengkap dapat membantu kelancaran pekerjaan sehingga dapat diselesaikan dengan cepat.

2.2.2.3 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017), ada berbagai aspek yang memengaruhi keadaan lingkungan fisik di tempat kerja, di antaranya adalah:

1. Intensitas cahaya yang tersedia di area kerja
2. Temperatur udara yang ada di lingkungan kerja
3. Kelembapan udara di dalam tempat kerja
4. Sirkulasi atau perputaran udara di ruang kerja
5. Tingkat suara atau kebisingan yang terdengar
6. Getaran dari mesin atau alat yang terasa di area kerja
7. Kehadiran bau atau aroma tertentu di lingkungan kerja
8. Ketersediaan rambu atau tanda peringatan keselamatan
9. Unsur dekoratif yang diterapkan dalam ruang kerja
10. Musik yang diputar selama aktivitas kerja berlangsung
11. Sistem pengamanan yang diterapkan di lingkungan kerja

2.2.2.4 Lingkungan kerja secara Perspektif Kajian Islam

Dalam perspektif islam, lingkungan kerja yang baik mencerminkan nilai-nilai syariat, seperti keteraturan, kebersihan, serta pemisahan ruang kerja. Penataan lingkungan kerja juga perlu disesuaikan dengan prinsip-prinsip syari'at islam, salah satunya adalah menjaga pemisahan antara laki-laki dan perempuan guna menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, hal ini diambil dalam Al-Qur'an surat (An-Nur 24: 30):

قُلْ لِّلْمُؤْمِنِينَ يَغُضُّوا مِنْ أَبْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا فُرُوجَهُمْ ۖ ذَٰلِكَ أَزْكَىٰ لَهُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا يَصْنَعُونَ

Artinya: Katakanlah kepada laki-laki yang beriman: "Hendaklah mereka menjaga pandangan mereka, dan memelihara kehormatannya; yang demikian itu lebih menyucikan mereka. Sungguh, Allah Maha Mengetahui segala apa yang mereka lakukan".

Dalam tafsir al-Misbah, Quraish Shihab menjelaskan bahwa ayat ini memberikan penekanan pada pentingnya pengendalian diri bagi kaum pria yang beriman, khususnya dalam hal menjaga pandangan dan martabat diri. Menahan pandangan dimaksudkan untuk menghindari melihat hal-hal yang dilarang, seperti aurat atau sesuatu yang memicu nafsu. Sementara itu, menjaga kemaluan berarti melindungi diri dari perbuatan zina serta hal-hal yang mendekatinya. Tindakan ini disebut oleh Allah sebagai hal yang lebih menyucikan jiwa, karena berperan dalam menjaga kemurnian akhlak dan sosial.

2.2.3 Defiant Behavior

2.2.3.1 Pengertian Defiant Behavior

Defiant behavior merupakan pola perilaku yang ditandai dengan sikap pembangkangan, ketidakpatuhan, dan perlawanan terhadap otoritas atau aturan yang berlaku. Perilaku ini sering ditemukan pada anak-anak remaja, tetapi juga dapat terjadi pada orang dewasa seperti generasi Z seperti sekarang ini. Menurut Russell A. Barkley (1997) mendefinisikan defiant behavior sebagai pola perilaku negatif, tidak patuh, dan menentang yang persisten terhadap figure otoritas. Perilaku ini sering ditandai dengan argumentasi, penolakan untuk mematuhi aturan, dan kecenderungan untuk menyalahkan orang lain atas kesalahan atau perilaku buruk dirinya sendiri.

Selain itu, menurut Terje Ogden (2009), menyatakan bahwa defiant behavior sebagai perilaku yang secara sengaja dan berulang melanggar norma sosial dan harapan yang sesuai dengan usia. Ini termasuk penolakan untuk mematuhi permintaan orang, argument yang berlebihan, dan pelanggaran aturan yang disengaja. Menurut Basir (2012) Defiant behavior merupakan bentuk perilaku yang ditunjukkan individu dalam menolak instruksi, aturan, atau kebijakan yang dianggap tidak sesuai dengan nilai pribadi atau kepentingannya, baik secara terbuka maupun terselubung.

2.2.3.2 Indikator Defiant Behavior

Menurut Russell A. Barkley (1997), indikator- indikator Defiant Behavior seperti berikut:

1. Sering kehilangan kendali
2. Sering berdebat dengan orang dewasa
3. Secara aktif menolak atau menantang permintaan atau aturan orang dewasa
4. Sering dengan sengaja mengganggu orang lain
5. Sering menyalahkan orang lain atas kesalahan atau perilaku buruknya sendiri.

Sedangkan, menurut Terje Ogden, (2009), indikator defiant behavior meliputi:

1. penolakan yang berulang untuk mematuhi permintaan atau aturan
2. sering marah atau merajuk
3. perilaku mengganggu yang disengaja
4. perilaku agresif verbal
5. pelanggaran aturan yang disengaja.

2.2.3.3 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Defiant Behavior

Defiant behavior dapat terhambat oleh beberapa faktor. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat berdampak perilaku menentang (*defiant behavior*) di lingkungan kerja:

1. Budaya Organisasi

Budaya yang tidak mendukung atau terlalu kaku dapat menyebabkan karyawan merasa tertekan dan berpotensi menentang aturan atau kebijakan yang ada. Ketidakpuasan terhadap budaya organisasi dapat memicu perilaku *defiant*.

2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang otoriter atau tidak mendengarkan masukan karyawan dapat meningkatkan ketidakpuasan dan mendorong perilaku menentang. Karyawan cenderung menolak instruksi dari pemimpin yang tidak memberikan ruang untuk dialog.

3. Motivasi Kerja

Rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan karyawan merasa tidak terlibat dan berpotensi menunjukkan perilaku *defiant*. Karyawan yang tidak merasa dihargai atau tidak memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan mereka lebih mungkin untuk menentang kebijakan perusahaan.

4. Kondisi Kerja

Lingkungan kerja yang tidak nyaman atau tidak mendukung, seperti kurangnya sumber daya atau fasilitas yang memadai, dapat memicu frustrasi dan perilaku menentang di kalangan karyawan.

5. Pengalaman Sebelumnya

Karyawan yang pernah mengalami perlakuan tidak adil atau diskriminasi di tempat kerja mungkin lebih cenderung menunjukkan perilaku *defiant* sebagai bentuk protes terhadap pengalaman negatif tersebut.

2.2.3.4 Defiant Behavior secara Perspektif Kajian Islam

Dalam Islam defiant behavior dapat diartikan sebagai konteks adab dan akhlak, yang merupakan aspek penting dalam ajaran Islam. Dalam perspektif Islam, perilaku menentang terhadap otoritas yang sah (seperti, orang tua, guru, atau pemimpin) umumnya dipandang negatif. Islam mengajarkan pentingnya menghormati orang tua, menghormati pemimpin yang adil, dan berperilaku baik terhadap sesama. Dalam surah Al-Isra ayat 23:

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

Artinya: “ Dan Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain dia dan hendaklah berbuat baik kepada ibu bapak. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengucapkan kepada keduanya kata-kata kasar “ah” dan jangan pula engkau membentak mereka, dan ucapkanlahh kepada keduanya perkataan yang baik.”

Dalam tafsir al-Misbah, Quraish Shihab menjelaskan bahwa perintah langsung dari Allah yang menekankan dua hal utama: beribadah hanya kepada-Nya dan menunjukkan sikap hormat serta kebaikan kepada kedua orang tua. Tindakan berbuat baik ini menjadi sangat penting, terutama ketika orang tua sudah memasuki usia lanjut dan membutuhkan perhatian serta kasih sayang lebih. Larangan untuk mengucapkan kata sepele seperti “ah” menunjukkan bahwa Islam melarang segala bentuk ucapan yang mencerminkan ketidaksabaran atau kekesalan terhadap orang tua. Oleh karena itu, Allah memerintahkan agar setiap anak berbicara kepada orang tuanya dengan perkataan yang penuh hormat dan kelembutan.

Dalam konteks Islam perilaku menentang yang berlebihan dapat dianggap sebagai bentuk kesombongan atau keangkuhan, yang sangat dicela dalam ajaran Islam. Al- Qur'an Surah Al-Luqman:18:

وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ

Artinya: “Dan janganlah kamu memalingkan wajah dari manusia (karena sombong) dan janganlah berjalan di bumi dengan angkuh. Sungguh, Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membanggakan diri.”

Menurut Quraish Shihab dalam Tafsir al-Misbah, ayat ini merupakan bagian dari petuah Luqman kepada putranya agar membentuk perilaku yang terpuji dalam kehidupan bermasyarakat. Larangan untuk memalingkan wajah dari sesama mengandung makna larangan bersikap angkuh atau meremehkan orang lain. Demikian pula, larangan berjalan dengan kesombongan di atas bumi mengajarkan pentingnya bersikap rendah hati. Allah dengan jelas menyatakan bahwa Dia tidak menyukai orang yang memiliki sifat congkak dan gemar membanggakan diri atas kelebihanannya.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif yang muncul ketika seseorang mengevaluasi pekerjaannya secara menyeluruh. Hal ini

berkaitan dengan bagaimana setiap orang memandang aspek berbeda dari sistem kerja yang mereka hadapi. Menurut Kotler (2012) kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau kecewa yang timbul akibat perbandingan antara hasil yang diterima dengan harapan awal. Menurut Afandi (2021), kepuasan kerja mencerminkan sikap positif maupun negatif yang terbentuk dari evaluasi karyawan terhadap aspek-aspek penting dalam pekerjaan, seperti suasana kerja, besaran gaji, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang.

Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja mencerminkan sikap individu, baik yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Apabila tingkat kepuasan kerja tidak dipertahankan dengan baik, hal ini berpotensi menyebabkan tingginya tingkat pergantian karyawan (turnover) dalam organisasi. Ketidakpuasan kerja juga dapat terlihat melalui berbagai indikator, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya ketidakhadiran dalam bekerja, serta rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki peran yang cukup krusial dalam mendukung keberlangsungan dan kinerja organisasi.

Menurut Fransiska & Maksum (2023) kepuasan kerja menjadi hal yang penting karena menjadi tolak ukur dari perasaan karyawan dalam pekerjaan maupun dalam perusahaan, sehingga harus lebih diperhatikan kembali oleh perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap tugas atau pekerjaan yang dijalankannya. Dimana suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan sikap emosional yang cenderung stabil, sehingga akan muncul rasa puas. Sedangkan rasa puas adalah faktor penting dalam memperoleh hasil kerja secara optimal.

2.2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015), beberapa indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan biasanya menunjukkan perhatian terhadap lingkungan kerja yang memberikan rasa nyaman dan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Sejumlah studi menyatakan bahwa pekerja cenderung menyukai tempat kerja yang aman, tidak menimbulkan risiko, serta bebas dari hambatan. Mereka juga lebih memilih lokasi kerja yang dekat dari tempat tinggal, memiliki fasilitas modern dan bersih, serta dilengkapi perlengkapan kerja yang memadai.

2. Kompensasi atau Gaji

Karyawan mengharapkan sistem penggajian dan promosi yang adil serta proporsional dengan kontribusi mereka. Jika upah yang diberikan dianggap sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan, keterampilan yang dimiliki, serta standar upah di sekitarnya, maka hal ini dapat mendorong meningkatnya kepuasan dalam bekerja.

3. Hubungan Sosial dengan Rekan kerja

Bagi banyak karyawan, pekerjaan bukan sekadar alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai wadah untuk bersosialisasi. Oleh sebab itu, memiliki rekan kerja yang ramah dan suportif dapat secara signifikan meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Tak hanya itu, perilaku atasan juga memiliki peran penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja.

2.2.4.3 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam As'ad (2015), faktor- faktor berikut mempengaruhi kepuasan kerja di tempat kerja:

1. Peluang pengembangan karir

Minimnya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kemampuan kerja dapat menyebabkan

karyawan merasa stagnan, sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka.

2. Jaminan Keamanan kerja

Rasa aman dalam bekerja merupakan faktor penting bagi seluruh karyawan, baik pria maupun wanita. Ketidakpastian mengenai status pekerjaan dapat menjadi sumber tekanan yang memengaruhi produktivitas dan kenyamanan kerja dalam jangka panjang.

3. Kompensasi atau Gaji

Gaji kerap menjadi sumber ketidakpuasan, karena tidak semua karyawan merasa bahwa penghasilan yang mereka terima mencerminkan usaha dan kontribusi yang telah diberikan. Kepuasan kerja tidak selalu ditentukan oleh besarnya gaji yang diterima.

4. Manajemen organisasi

Sistem manajemen yang baik menciptakan suasana kerja yang stabil dan kondusif, memungkinkan karyawan menjalankan tugasnya dengan lebih tenang dan fokus.

5. Lingkungan kerja fisik

Aspek-aspek seperti tata ruang kantor, sirkulasi udara, pencahayaan, keberadaan kantin, dan area parkir turut memengaruhi kenyamanan kerja sehari-hari.

6. Komunikasi

Hubungan komunikasi yang terbuka dan saling menghargai antara atasan dan bawahan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Sikap saling memahami dalam berkomunikasi dapat memperkuat rasa puas terhadap pekerjaan.

2.2.4.4 Kepuasan Kerja secara Perspektif Kajian Islam

Bekerja dapat dianggap sebagai ibadah dalam Islam. Salah satunya alasan orang bekerja adalah untuk menyenangkan Allah. Kepuasan kerja dalam Islam membawa kepentingan dari dua

belah pihak, yaitu atasan dan karyawan. Jika karyawan mendapatkan gaji yang sesuai dengan apa yang dia kerjakan, maka hal tersebut tentunya berpengaruh pterhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, jika sebaliknya, maka atasan tersebut telah mendzalimi karyawannya. Kepuasan kerja dalam Islam dapat diartikan dengan ikhlas sabar, mencari ridha Allah, dan syukur. Dalam surat At- taubah dijelaskan terkait kepuasan kerja untuk mencari keridaan Allah:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا ۖ حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

Artinya: “jikalau mereka benar-benar ridha terhadap apa yang telah diberikan Allah dan Rasul-Nya kepada mereka, lalu berkata: “Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan menganugerahkan Sebagian dari karunia-Nya kepada kami, begitu (pula) Rasul-Nya. Sesungguhnya kami hanyalah orang-orang yang menaruh harap kepada Allah.” (Q.S. At-taubah : 59).

Menurut Quraish Shihab dalam *Tafsir al-Misbah*, ayat ini menekankan pentingnya menerima dengan lapang dada segala ketentuan yang datang dari Allah dan Rasul-Nya, terutama terkait dengan pembagian rezeki atau bantuan. Ayat ini diturunkan sebagai teguran terhadap orang-orang munafik yang merasa tidak puas dengan keputusan Nabi mengenai pembagian harta rampasan perang. Seharusnya, mereka bersikap ikhlas terhadap apa yang telah ditetapkan dan hanya menaruh harapan kepada Allah. Selain itu, ayat ini juga menegaskan bahwa salah satu wujud keimanan adalah keyakinan bahwa Allah merupakan sumber utama dari segala karunia dan kecukupan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap *defiant behavior*

Menurut Dessler (2007: 135) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang menuju tujuan tertentu. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya mampu memberikan arahan dan tujuan, tetapi juga dapat menginspirasi dan memotivasi anggota tim. Bass et al., (2021) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *defiant behavior* di lingkungan kerja. Selain itu, hasil penelitian dari oleh Garcia et al., (2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan memengaruhi munculnya perilaku menentang (*defiant behavior*).

2.3.2 Hubungan antara lingkungan kerja terhadap *defiant behavior*

Menurut Sunyoto, (2012) lingkungan kerja seorang pekerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting ketika seorang pekerja menjalankan tugasnya. Menurut (Hidayat & Taufiq, 2012) lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktifitas, maka kondisi kerja yang baik harus dicapai agar karyawan merasa betah dan nyaman didalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat efisiensi yang tinggi. Dengan demikian, memiliki peran penting dalam membentuk karyawan, termasuk kecenderungan untuk menunjukkan perilaku menentang. Seperti penelitian yang dilakukan Taylor et al., (2023) lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap *defiant behavior*

2.3.3 Hubungan antara kepuasan kerja terhadap *defiant behavior*

Sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja, termasuk kemauan untuk

menyoroti perilaku membangkang. Karyawan yang benar-benar menyukai pekerjaannya memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, sikap kerja yang positif, dan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan munculnya perilaku menantang seperti menyebabkan pembangkangan, perlawanan terhadap atasan, dan penolakan terhadap tugas yang menurut karyawan tidak adil atau tidak sesuai. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang tidak sepenuhnya berkomitmen, atau yang tidak mendapatkan pelatihan yang tepat di tempat kerja yang mengarah pada konsekuensi negatif.

Penelitian Prabowo dan Widodo (2020) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan perilaku menentang (*defiant behavior*) di tempat kerja. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Marlina dan Putra (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah menjadi salah satu faktor utama munculnya *defiant behavior* sebagai bentuk protes karyawan terhadap kondisi kerja yang dianggap tidak adil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *defiant behavior*, semakin besar tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin kecil kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku pembangkangan.

2.3.4 Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang pekerja. Seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional atau demokratis, secara konsisten mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memberikan

motivasi, dan mendorong partisipasi aktif dari karyawan dalam proses kerja. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan tingkat kesadaran terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau tidak bertanggung jawab terhadap kebutuhan tenaga kerja dapat menghambat produktivitas dan moral karyawan.

Menurut penelitian Sutanti (2019), telah dibuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja pekerja di industri perhotelan. Penelitian lain oleh Hasbiyadi et al., (2021) juga menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

2.3.5 Hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Salah satu faktor eksternal yang secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang pekerja adalah lingkungan kerjanya. Tempat kerja aman, sehat, dan didukung oleh hubungan interpersonal yang positif antara rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik, seperti cacat fisik, tingkat pengerahan tenaga fisik yang tinggi, atau konflik antar rekan kerja, dapat menghambat produktivitas kerja dan mengakibatkan hasil kerja yang kurang ideal.

Menurut penelitian Astuti dan Firmansyah (2020) yang menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja seperti hubungan sosial, kebersihan, dan pencahayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat produktivitas. Selain itu penelitian

Hasbiyadi et al., (2021) mengemukakan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut penelitian Ramadhani dan Nugroho (2021), lingkungan kerja yang konstruktif dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor manufaktur. Oleh karena itu, dapat dikatakan semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang akan diperoleh.

2.3.6 Hubungan gaya kepemimpinan dengan *defiant behavior* dimediasi kepuasan kerja

Menurut Robbins & Coulter (2016 : 63) kepuasan kerja merujuk pada sikap yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya. Meskipun kepuasan kerja cenderung lebih mengacu pada sikap ketimbang perilaku, hal ini merupakan hasil yang sering diamati para manajer karena karyawan yang puas cenderung lebih sering hadir di kantor, memiliki kinerja yang lebih tinggi, dan loyal terhadap organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan Amir et al., (2023), ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

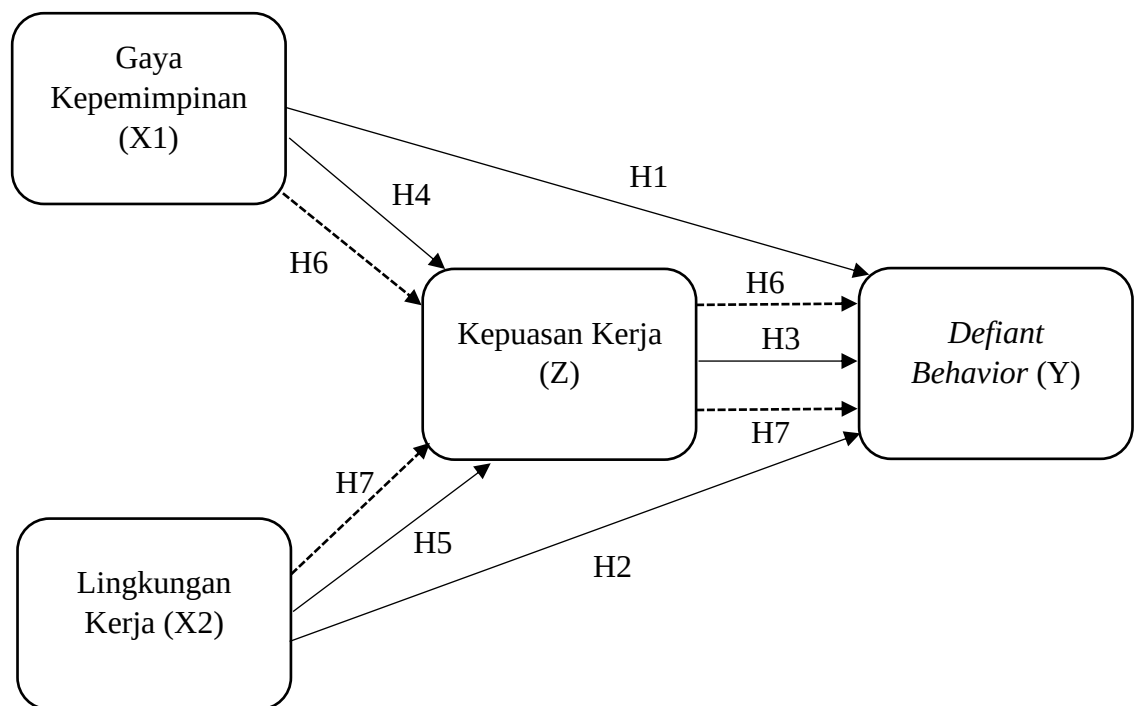
2.3.7 Hubungan lingkungan kerja dengan *defiant behavior* dimediasi kepuasan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam menurunkan *defiant behavior* (perilaku menentang), terutama dengan meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung meliputi hubungan interpersonal yang baik, komunikasi yang jelas, dan lingkungan yang mendukung akan meningkatkan produktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2019; Nguyen et al., 2021). Sebaliknya kepuasan kerja yang buruk dapat secara langsung memicu *defiant behavior* (Lee et al.,

2023). Oleh karena itu, kepuasan kerja dianggap sebagai mediasi penting dalam hubungan antara lingkungan kerja dan *defiant behavior*.

2.4 Model Hipotesis

Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil uraian di atas, model hipotesis yang digunakan untuk membantu memahami penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga Gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *defiant behavior* (Y) pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.

H2: Diduga Lingkungan kerja (X2) memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *defiant behavior* (Y) pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.

- H3: Diduga Kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh terhadap *defiant behavior* (Y) pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.
- H4: Diduga Gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.
- H5: Diduga Lingkungan kerja (X2) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.
- H6: Diduga Gaya kepemimpinan (X1) dimediasi kepuasan kerja (Z) pada *defiant behavior* (Y) terdapat pengaruh negatif signifikan di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.
- H7: Diduga Lingkungan kerja (X2) dimediasi kepuasan kerja (Z) pada *defiant behavior* (Y) terdapat pengaruh negatif signifikan di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2020), metode kuantitatif merupakan metode yang berpijak pada paradigma positivistik dan bertujuan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Fokus utama dari metode ini adalah menguji dan membuktikan kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Proses penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, kemudian data yang terkumpul dianalisis dengan teknik statistik atau analisis kuantitatif. Dalam konteks penelitian ini, metode survei digunakan, di mana responden diminta untuk mengisi kuesioner sebagai sumber data utama (Sugiyono, 2020).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SPBU 54.661.03 PAKUNDEN yang berlokasi di Jl. Letjend. Mt. Haryono, Pakunden, Kec. Sukorejo, Kota Blitar, Jawa Timur 67122 dan SPBU 54.661.08 KENARI yang berlokasi di Jl. Kenari No.9, Plosokerep, Kec. Sananwetan, Kota Blitar, Jawa Timur 66134.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2017) Populasi merupakan suatu generalisasi yang terdiri dari item atau subjek tertentu yang mempunyai atribut dan sifat tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti dan selanjutnya diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja SPBU PT.Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar yang berjumlah 49 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari ukuran dan susunan populasi (Sugiyono, 2012, 116). Teknik pengambilan sampel yang

menggunakan populasi sebagai sampel karena populasinya relative sedikit (Sugiyono, 2012, 122). Berdasarkan teknik sensus, maka jumlah responden sampel berjumlah 49 Orang karyawan SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menerapkan metode *nonprobability sampling* dengan menggunakan pendekatan *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena peneliti menetapkan kriteria spesifik dalam memilih responden yang dianggap paling relevan untuk menjawab permasalahan penelitian. Menurut Sugiyono (2019), *purposive sampling* merupakan metode pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu, di mana individu yang dijadikan sampel harus memenuhi karakteristik atau kualifikasi khusus yang telah ditentukan oleh peneliti

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah jenis informasi yang dikumpulkan langsung dari responden melalui metode seperti observasi langsung, wawancara, atau penyebaran kuesioner. Menurut Sugiyono (2019), data primer diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang sesuai dengan jenis penelitian yang dilakukan.

3.5.2 Data Sekunder

Informasi yang dikumpulkan dari catatan yang sebelumnya dimiliki oleh SPBU PT.Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar dikenal sebagai data sekunder. Beberapa contohnya antara lain mencakup data jumlah karyawan, gambaran umum perusahaan, visi dan misi perusahaan, bagan struktur organisasi serta berbagai kegiatan yang dilakukan oleh karyawan.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengambilan data sangat berpengaruh sekali dalam hasil penelitian. Karena pemilihan metode pengumpulan data yang tepat akan diperoleh data

yang relevan, dan akurat. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.6.1 Wawancara

Metode wawancara merupakan teknik pengumpulan data dan informasi dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada individu yang memiliki keahlian serta otoritas dalam bidang tertentu untuk menjawab permasalahan yang diteliti. Menurut Sugiyono (2020), wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui proses tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan responden, baik secara tatap muka maupun melalui media komunikasi lainnya. Metode ini berfungsi sebagai penguat dan penjelas atas data yang sebelumnya diperoleh melalui kuesioner.

3.6.2 Dokumentasi

Dokumentasi yaitu proses memperoleh data dengan cara menelaah berbagai dokumen yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian, seperti arsip, catatan, laporan, maupun data administratif lainnya. Menurut Arikunto (2010), dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen yang dapat memberikan informasi tambahan serta melengkapi data yang telah diperoleh sebelumnya. Melalui metode ini, peneliti dapat memperoleh data historis dan administratif yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Metode ini penulis gunakan untuk mendapatkan keterangan di SPBU Mayangkara Group Kota Blitar: letak geografis, profil PT Mayangkara Group, data kepuasan karyawan. Dokumentasi penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data yang ada di SPBU Mayangkara Group Blitar. Data ini penulis gunakan untuk mendapatkan data sebagai bahan pendukung.

3.6.3 Angket (kuesioner)

Teknik utama yang digunakan dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui angket atau kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menyajikan sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden, yang kemudian diisi berdasarkan pandangan dan kondisi mereka masing-masing. Menurut Sugiyono (2020), angket merupakan salah satu cara untuk memperoleh data dengan memberikan daftar pertanyaan secara tertulis kepada individu yang menjadi responden, agar mereka memberikan jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya. Dalam penelitian ini, kuesioner disusun menggunakan skala Likert, yang berguna untuk mengukur sikap, persepsi, serta tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2015), menyatakan bahwa definisi operasional variabel adalah atribut, karakteristik, atau nilai dari suatu objek maupun aktivitas yang bervariasi, yang dirumuskan oleh peneliti sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian dan dijadikan dasar dalam menyusun kesimpulan. Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel, yakni gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *defiant behavior*, dan kepuasan kerja.

1. Variabel Independent: Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2)
2. Variabel Dependen: *Defiant Behavior* (Y)
3. Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 3. 1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item Kuesioner	Sumber
Gaya Kepemimpinan (X1)	<i>Telling</i>	1. Atasan saya memberikan instruksi yang jelas dan terperinci tentang tugas yang harus saya lakukan. 2. Atasan saya mengharapkan saya untuk mengikuti arahan tanpa banyak pertanyaan.	Robbins (1996)
	<i>Selling</i>	1. Atasan saya menjelaskan alasan di balik keputusan yang diambil dan mengapa tugas tersebut penting. 2. Atasan saya berusaha meyakinkan saya untuk menerima ide-ide dan keputusan yang diambil.	
	<i>Participating</i>	1. Atasan saya melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan terkait tugas yang saya jalankan. 2. Atasan saya mendorong diskusi dan masukan dari saya sebelum mengambil keputusan.	
	<i>Delegating</i>	1. Atasan saya memberikan kebebasan kepada saya untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan saya.	

		2. Atasan saya mempercayakan tanggung jawab kepada saya tanpa banyak campur tangan.	
Lingkungan kerja (X2)	Fasilitas kerja	1. Fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan memadai. 2. Keamanan di tempat kerja sudah mampu membuat karyawan bekerja dengan nyaman	Nitisemito (2011)
	Suasana kerja	1. Saya merasa nyaman dengan suasana kerja saya saat ini. 2. Hubungan antar rekan kerja di tempat ini terjalin dengan baik dan mendukung pekerjaan saya.	
	Hubungan dengan rekan kerja	1. Saya merasa rekan kerja selalu bersedia membantu ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan. 2. Saya memiliki relasi yang harmonis dan penuh rasa saling menghormati dengan sesama rekan kerja.	
<i>Defiant Behavior</i> (Y)	Penolakan perintah	1. Saya sering menolak melakukan tugas yang diperintahkan oleh atasan jika saya merasa itu tidak adil. 2. Secara terbuka menolak perintah yang menurut saya tidak masuk akal	Robinson dan Bennett (1995) dan Marcus dan Schuler, (2004)

	Perlawanan terhadap otoritas	1. Berbicara dengan nada menantang kepada manajer ketika tidak setuju dengan kebijakannya. 2. Sering berdebat dengan atasan untuk menentang keputusan yang dibuat	
	Pelanggaran aturan	1. Sengaja melanggar aturan perusahaan yang saya anggap tidak relevan. 2. Saya tidak selalu mengikuti kebijakan perusahaan jika saya merasa itu tidak adil	
	Penundaan pekerjaan	1. Sering menunda penyelesaian tugas karena tidak setuju dengan arahan yang diberikan. 2. Saya sengaja menunda tugas sebagai bentuk protes terhadap kebijakan tertentu.	
Kepuasan kerja (Z)	Kondisi kerja yang mendukung	1. Saya merasa lingkungan kerja saya aman dan nyaman untuk mendukung aktivitas pekerjaan sehari-hari. 2. Fasilitas dan peralatan kerja yang tersedia sudah memadai untuk menunjang kinerja saya.	Robbins (2015)
	Gaji atau upah	1. Saya merasa bahwa kompensasi atau upah yang saya peroleh sepadan dengan tanggung jawab dan beban	

		kerja yang saya emban. 2. Saya merasa sistem pengupahan di tempat kerja ini dilakukan secara adil dan transparan.	
	Rekan kerja yang mendukung	1. Rekan kerja saya bersikap ramah dan mudah diajak bekerja sama. 2. Saya merasa didukung oleh rekan kerja saya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit.	

3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan metode untuk mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif sehingga dapat dianalisis secara statistik. Skala likert digunakan dalam penelitian ini, untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *defiant behavior*, dan kepuasan kerja. Menurut Sugiyono (2019), persepsi, sikap, dan pendapat individu dan kelompok mengenai isu sosial tertentu diukur menggunakan skala likert. Skala ini menyediakan respons alternatif dalam bentuk pertanyaan positif dan negatif berdasarkan tingkatannya.

Ada lima tingkatan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- 5 = Sangat Setuju
- 4 = Setuju
- 3 = Netral
- 2 = Tidak Setuju
- 1 = Sangat Tidak Setuju

3.9 Uji Instrumen Data

3.9.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur apakah suatu instrumen dapat memberikan data yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Menurut Sugiyono (2019), validitas merupakan kemampuan suatu instrument untuk menentukan secara akurat dan kecermatan dalam mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas bisa dilakukan dengan menggunakan validitas konstruk melalui analisis korelasi antara skor item pertanyaan dengan skor total. Item dikatakan valid jika nilai r hitung $> r$ tabel, sedangkan item dikatakan tidak valid jika nilai r hitung $< r$ tabel.

3.9.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memahami beberapa hal yang konsisten suatu alat ukur dapat menghasilkan data yang stabil jika digunakan dalam kurun waktu yang berbeda. Menurut Arikunto (2018), reliabilitas merupakan ambang batas konsistensi suatu instrumen yang digunakan untuk menghasilkan data yang stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 (Nunnally, 1978 dalam Ghazali, 2018).

3.10 Analisis Data

3.10.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimanfaatkan untuk memaparkan profil responden serta menjelaskan data pada masing-masing variabel penelitian berdasarkan hasil evaluasi dari kuesioner. Menurut Sugiyono (2019), analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang dikumpulkan sebelumnya tanpa menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasi. Hasil analisis deskriptif disajikan dalam bentuk rata-rata (mean),

standar deviasi, minimum dan maksimum dari masing-masing indikator.

3.10.2 Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Menurut Ghozali dan Latan (2015), PLS merupakan salah satu metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk menguji hubungan antara konstruk laten dengan jumlah sampel relatif kecil dan distribusi data yang tidak normal. Analisis SEM-PLS terdiri dari dua tahapan utama, yaitu analisis model struktural (*inner model*) dan analisis pengukuran model (*outer model*). Pengujian dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.

3.10.3 Model Pengukuran (Outer Model)

a) Uji Validitas

Validitas yang digunakan dalam model pengukuran terdiri dari dua kriteria:

- *Convergent Validity*

Convergent validity menunjukkan tingkat kesesuaian antar indikator yang mengukur konstruk yang sama. Jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,50 dan nilai outer loading lebih besar dari 0,70, maka validitas konvergen dikatakan valid. Menurut Hair et al. (2014), AVE mengurangi proporsi indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruksi laten.

- *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang berbeda benar-benar berbeda secara empiris. Diuji menggunakan *Cross Loading* dan *Fornell-Larcker Criterion* yang digunakan. Menurut Henseler et al. (2015), nilai square root dari AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkang korelasi

dengan konstruk lain. Nilai AVE melebihi 0,5 membuktikan bahwa tiap item dianggap akurat.

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu konstruk memiliki konsistensi dalam mengukur indikatornya. Reliabilitas diuji melalui dua kriteria, yaitu Cronbach's Alpha menilai reliabilitas berdasarkan konsistensi item internal. Nilai $\alpha \geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang baik. Sedangkan Composite Reliability (CR) mengukur reliabilitas secara keseluruhan terhadap konstruk. Nilai CR yang baik adalah $\geq 0,70$.

3.10.4 Model Struktural (Inner Model)

Model structural atau sering disebut inner model, merupakan bagian dari model analisis yang berfungsi untuk mengkaji hubungan antar konstruk laten, baik yang bersifat langsung maupun melalui variabel mediasi. Penilaian terhadap model ini dilakukan dengan melihat sejumlah indikator, yaitu: nilai *R square* digunakan untuk menentukan bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen; nilai *f square* untuk mengukur kekuatan kontribusi masing-masing konstruk; serta nilai *Q square* untuk menguji relevansi prediktif model. Menurut Chin (1998), *R square* dikatakan baik apabila nilai *R square* sebesar 0,67 (kuat), berada di atas 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah).

Evaluasi inner model bisa dijalankan dengan *Prediction relevance (Q square)* yang dikenal juga dengan *Stone-Geisser's*. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan prediksi dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. Jika nilai *Q square* melebihi 0, model dianggap memiliki *Prediction relevance*,

sedangkan nilai *Q square* dibawah 0, maka model tak dianggap cukup *Prediction relevance*.

3.11 Uji Mediasi

Variabel mediasi atau intervening memiliki peran sebagai perantara dalam menjelaskan keterkaitan antara variabel bebas dan variabel terikat. Untuk mengetahui sejauh mana variabel memengaruhi hubungan yang ada, digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola hubungan antar tiga variabel atau lebih, namun tidak dirancang untuk menguji hipotesis kausal secara mutlak. *Path analysis* dimanfaatkan untuk menelusuri pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Umumnya, hubungan antarkomponen dalam model ini divisualisasikan melalui diagram yang terdiri dari panah dan lingkaran, yang menggambarkan arah serta jenis pengaruh antar variabel tersebut

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil SPBU Pertamina Mayangkara Group

SPBU Pertamina 54.661.03 terletak di Jl. Letjend. Mt. Haryono, Pakunden, Kec. Sukerejo, Kota Blitar, Jawa Timur, 67122 dan SPBU Pertamina 54.661.08 terletak di Jl. Kenari no. 9, Plosokerep, Kec. Sananwetan, Kota Blitar, Jawa Timur, 66134. SPBU ini dimiliki oleh Mayangkara Group dan dikelola oleh manajer Abdolah Mansyur untuk SPBU 54.661.03 dan manajer Darul Mochalif untuk SPBU 54.661.08. Lokasinya yang strategis di jalur utama kota menjadikan SPBU ini sebagai salah satu titik pengisian bahan bakar yang ramai dikunjungi oleh konsumen, baik kendaraan pribadi, angkutan umum, dan lain-lain.

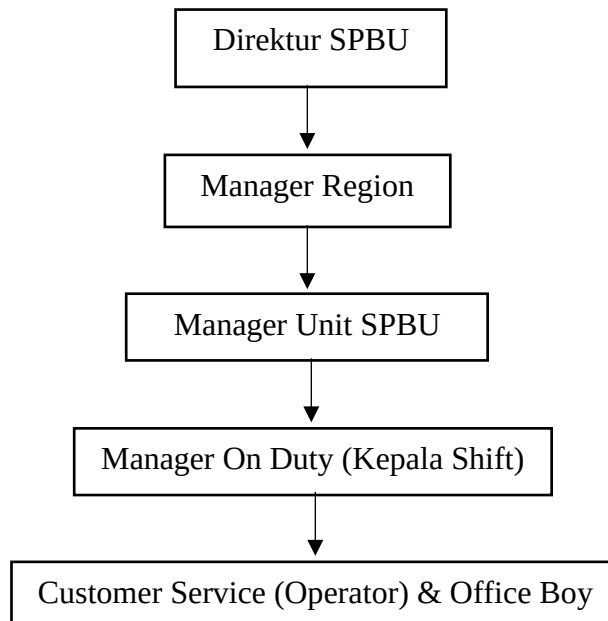
SPBU ini menyediakan berbagai bahan bakar seperti, Pertamina Turbo, Pertamina 92, Pertamina, Dexlite, Pertamina, Bio Solar. SPBU ini juga menyediakan pembayaran menggunakan non-tunai melalui MY Pertamina. Selain itu, SPBU ini juga menyediakan layanan tambahan seperti pengisian angin, nitrogen, ATM mandiri dan Cimb Niaga, toilet umum, mushola, minimarket, tempat istirahat, air radiator, dan juga melayani jual beli gas LPG.

SPBU Mayangkara Group ini mempunyai Visi “Menjadi SPBU Yang Terpercaya, Profesional, dan Mengutamakan Kepuasan Pelanggan Dengan Pelayanan Maksimal”. Selain itu, Misi dari SPBU yaitu “Memberikan Pelayanan Yang Ramah Cepat Dengan Tetap Menjalankan SOP Yang Berlaku Dengan Kedisiplinan Bersama, Membangun Suasana Kerja Yang Kompak, Baik, dan Bersih”.

4.1.2 Struktur Organisasi

Gambar 4. 1

Struktur Organisasi SPBU Mayangkara Group Kota Blitar



Sumber: HRD Mayangkara Group

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan sebanyak 49 responden, dengan karakteristik yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, serta durasi masa kerja. Rincian dari masing-masing kategori dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki-Laki	37	75,5%
2	Perempuan	12	24,5%
Total		49	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa hasil kuesioner terbagi menjadi 37 laki-laki (75,5%) dan 12 perempuan (24,4%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki.

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Umur	Jumlah	Presentase(%)
1	19-30 tahun	35	71,4%
2	30-40 tahun	8	16,3%
3	40-50 tahun	6	12,2%
Total		49	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Merujuk pada tabel 4.2, responden dengan rentang usia 19–30 tahun berjumlah 35 orang (71,4%), usia 30–40 tahun sebanyak 8 orang (16,3%), dan usia 40–50 tahun sebanyak 6 orang (12,2%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada dalam kelompok usia 19–30 tahun.

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1	1-6 bulan	5	10,2%
2	6-12 bulan	14	28,6%
3	1-15 tahun	23	46,9%
4	15-30 tahun	7	14,3%
Total		49	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa 5 responden (10,2%) memiliki masa kerja 1-6 bulan, 14 responden (28,6%) memiliki masa kerja 6-12 bulan, 23 responden (46,7%) memiliki masa kerja 1-15 tahun, dan 7 responden (14,3%) memiliki masa kerja 15-30 tahun. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa individu yang memiliki masa kerja 1-15 tahun memiliki angka yang lebih tinggi.

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Presentase (%)
1	Manager SPBU	2	4,1%
2	Manager On Duty	2	4,1%
3	Pengawas	6	12,2%

4	Operator	31	63,2%
5	Office Boy	4	8,2%
6	Security	4	8,2%
Total		49	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa responden yang memiliki jabatan Manager SPBU berjumlah dari 2 orang (4,1%), Manager On Duty berjumlah dari 2 orang (4,1%), Pengawas berjumlah 6 orang (12,2%), Operator berjumlah 31 orang (63,2%), Office Boy berjumlah 4 orang (8,2%), dan Security berjumlah 4 orang (8,2%). Jadi, dapat disimpulkan responden yang paling banyak yaitu Operator yang berjumlah 31 orang (63,2%).

4.3 Analisis Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memahami bagaimana Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Defiant Behavior (Y), dan Kepuasan Kerja (Z). Skala likert digunakan untuk mengukur, di mana 1 menunjukkan bahwa sesuatu sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan bahwa sesuatu sangat setuju. Hasil dari kuesioner kemudian dianalisis untuk memberikan penjelasan lebih lanjut korelasi antar variabel.

4.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Item	Jawaban Responden										Total		Rata-Rata
	STS		TS		N		S		SS		F	%	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X1.1	2	4,1	0	0	9	18,4	21	42,9	17	34,7	49	100	4,06
X1.2	2	4,1	4	8,2	12	24,5	19	38,8	12	24,5	49	100	4,10
X1.3	0	0	2	4,1	9	18,4	18	36,7	20	40,8	49	100	3,98
X1.4	0	0	3	6,1	13	26,5	21	42,9	12	24,5	49	100	4,04
X1.5	0	0	2	4,1	13	26,5	16	32,7	18	36,7	49	100	4

X1.6	0	0	4	8,2	8	16,3	18	36,7	19	38,8	49	100	4,11
X1.7	1	2	3	6,1	16	32,7	15	30,6	14	28,6	49	100	4,06
X1.8	2	4,1	2	4,1	16	32,7	16	32,7	13	26,5	49	100	4,15

Sumber: Data Diolah, 2025.

Pada Tabel 4.5 menunjukkan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) mempunyai enam pertanyaan. Berdasarkan tabel untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan item X1.8 mempunyai mean tertinggi dengan jumlah 4,15 dengan pernyataan “Atasan memercayakan tanggung jawab karyawan tanpa banyak campur tangan”. Sedangkan item X1.3 dengan jumlah 3,98 mempunyai mean terendah dengan pernyataan “Atasan menjelaskan alasan dibalik keputusan yang diambil”.

4.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Item	Jawaban Responden										Total		Rata-Rata
	STS		TS		N		S		SS		F	%	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X2.1	0	0	2	4,1	9	18,4	21	42,9	17	34,7	49	100	4,18
X2.2	0	0	1	2	7	14,3	19	38,8	22	44,9	49	100	4,12
X2.3	0	0	2	4,1	11	22,4	18	36,7	18	36,7	49	100	3,96
X2.4	1	2	0	0	15	30,6	11	22,4	22	44,9	49	100	3,92
X2.5	0	0	1	2	10	20,4	18	36,7	20	40,8	49	100	3,98
X2.6	0	0	2	4,1	11	22,4	15	30,6	21	42,9	49	100	4,14

Sumber: Data Diolah, 2025.

Pada Tabel 4.6 menunjukkan variabel Lingkungan Kerja (X2) mempunyai enam pertanyaan. Berdasarkan tabel untuk variabel Lingkungan Kerja (X2) menunjukkan item X2.1 mempunyai mean tertinggi dengan jumlah 4,18 dengan pernyataan “Karyawan merasa fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan memadai”. Sedangkan item X2.4 dengan

jumlah 3,92 mempunyai mean terendah dengan pernyataan “Hubungan antar rekan kerja di tempat kerja terjalin dengan baik”.

4.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel *Defiant Behavior*

Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Defiant Behavior (Y)

Item	Jawaban Responden										Total		Rata-Rata
	STS		TS		N		S		SS		F	%	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Y.1	15	30,6	8	16,3	15	30,6	4	8,2	7	14,3	49	100	2,22
Y.2	5	10,2	9	18,4	16	32,7	10	20,4	9	18,4	49	100	2,22
Y.3	23	46,9	10	20,4	7	14,3	6	12,2	3	6,1	49	100	2,20
Y.4	22	44,9	6	12,2	13	26,5	5	10,2	3	6,1	49	100	2,22
Y.5	21	42,9	10	20,4	8	16,3	6	12,2	4	8,2	49	100	2,20
Y.6	17	34,7	13	26,5	10	20,4	7	14,3	2	4,1	49	100	2,12
Y.7	19	38,8	12	24,5	10	20,4	5	10,2	3	6,1	49	100	2,18
Y.8	19	38,8	8	16,3	12	24,5	8	16,3	2	4,1	49	100	2,14

Sumber: Data Diolah, 2025.

Pada Tabel 4.7 menunjukkan variabel *Defiant Behavior* (Y) mempunyai enam pertanyaan. Berdasarkan tabel untuk variabel *Defiant Behavior* (Y) menunjukkan item Y.1 dan Y.2 mempunyai mean tertinggi dengan jumlah 2,22 dengan pernyataan “ karyawan menolak melakukan tugas yang diperintahkan oleh atasan jika karyawan tersebut merasa tidak adil dan karyawan secara terbuka menolak perintah yang menurutnya tidak masuk akal ”. Sedangkan item Y.6 dengan jumlah 2,12 mempunyai mean terendah dengan pernyataan “Karyawan tidak selalu mengikuti kebijakan perusahaan jika karyawan merasa adil”.

4.3.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	Jawaban Responden										Total		Rata-Rata
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Z.1	1	2	0	0	12	24,5	17	34,7	19	38,78	49	100	3,80
Z.2	0	0	2	4,1	14	28,6	16	32,7	17	34,7	49	100	3,94
Z.3	0	0	4	8,2	15	30,6	19	38,8	11	22,4	49	100	3,80
Z.4	0	0	4	8,2	11	22,4	17	34,7	17	34,7	49	100	3,96
Z.5	0	0	2	4,1	11	22,4	15	30,6	21	42,9	49	100	3,90
Z.6	0	0	1	2	14	28,6	16	32,7	18	36,7	49	100	3,92

Sumber: Data Diolah, 2025.

Pada Tabel 4.8 menunjukkan variabel Kepuasan Kerja (Z) mempunyai enam pertanyaan. Berdasarkan tabel untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan item Z.1 dan Z.3 mempunyai mean tertinggi dengan jumlah 3,80 dengan pernyataan “ Karyawan merasa lingkungan kerja yang aman dan nyaman untuk mendukung aktivitas pekerjaan sehari-hari dan karyawan merasa gaji atau upah yang diterima sudah sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerjanya ”. Sedangkan item Z.4 dengan jumlah 3,96 mempunyai mean terendah dengan pernyataan “karyawan merasa sistem pengupahan di tempat kerja dilakukan secara adil dan transparan”.

4.4 Uji Instrumen Penelitian

Kuesioner berfungsi sebagai alat analisis instrument. Hasilnya, analisis yang dilakukan lebih berfokus pada respons terhadap pertanyaan. Pengumpulan data akan menunjukkan apakah skor responden akurat atau tidak. Sementara itu, dua kriteria terpenting yang harus dipenuhi oleh setiap alat pengumpulan data yang berhasil adalah validitas dan reliabilitas.

4.4.1 Uji Validitas

Tujuan pengujian validitas adalah untuk memastikan seberapa baik instrumen dapat mengukur variabel yang diinginkan dengan tepat. Menurut Sugiyono (2017), validitas merujuk pada tingkat ketepatan antara data yang diperoleh melalui instrumen penelitian dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Dengan kata lain, sebuah instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan berupa angket dengan skala Likert, yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Sebuah item dinyatakan valid apabila nilai r hitung melebihi nilai r tabel pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian ini digunakan sebagai acuan untuk menentukan pernyataan-pernyataan yang layak dipakai dalam proses analisis data selanjutnya.

Tabel 4. 9 Uji Validitas

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK1	0.892	Valid
	GK2	0.871	Valid
	GK3	0.828	Valid
	GK4	0.851	Valid
	GK5	0.878	Valid
	GK6	0.823	Valid
	GK7	0.814	Valid
	GK8	0.864	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	LK1	0.874	Valid
	LK2	0.866	Valid
	LK3	0.849	Valid
	LK4	0.840	Valid
	LK5	0.892	Valid
	LK6	0.803	Valid
Defiant Behavior (Y)	DB1	0.883	Valid
	DB2	0.897	Valid

	DB3	0.869	Valid
	DB4	0.900	Valid
	DB5	0.895	Valid
	DB6	0.870	Valid
	DB7	0.877	Valid
	DB8	0.841	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0.908	Valid
	KK2	0.856	Valid
	KK3	0.911	Valid
	KK4	0.878	Valid
	KK5	0.861	Valid
	KK6	0.906	Valid

Sumber: Data Diolah, 2025.

Hasil pengujian validitas pada tabel 4.9 Terlihat bahwa koefisien korelasi yang menghubungkan variabel-variabel tertentu, seperti Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, *Defiant Behavior*, dan Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil uji validitas, semua variabel memiliki nilai $> 0,5$. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa setiap item dalam variabel tersebut dianggap sah.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha dan reliabilitas komposit merupakan dua metrik untuk mengevaluasi reliabilitas. *Cronbach's Alpha* menggambarkan korelasi antara indikator dan konstruk, sedangkan reliabilitas komposit menguji perbedaan muatan eksternal dari variabel indikator. Menurut Hair et al., (2022) nilai *Cronbach's Alpha* dan reliabilitas komposit yang dicapai harus setidaknya 0,7%.

Tabel 4. 10 Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0.946	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0.926	Reliabel
3	<i>Defiant Behavior</i>	0.958	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0.946	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2025.

Hasil pengujian pada tabel 4.10 Diatas menunjukkan bahwa setiap variabel laten memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini berdasarkan Cronbach's Alpha dan reliabilitas komposit, di mana semua variabel laten memiliki nilai lebih besar dari 0,07. Hasilnya, setiap variabel laten dianggap reliabel setelah memenuhi semua kriteria pengukuran.

4.5 Analisis Partial Least Square (PLS)

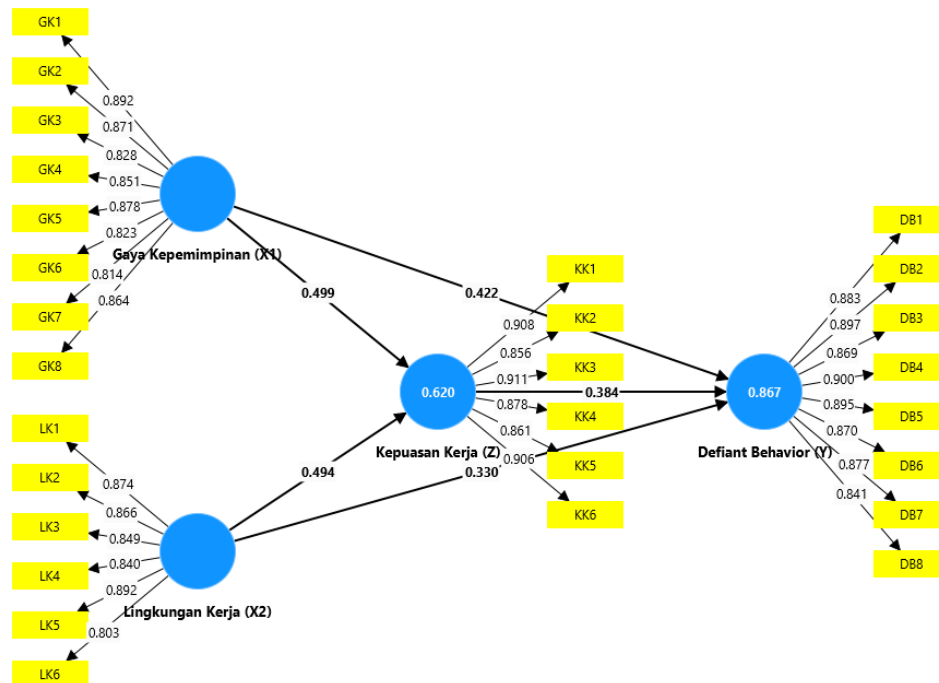
4.5.1 Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)

Dalam karya ini, hubungan antara variabel laten dan indikator yang mengukurnya dinilai menggunakan analisis model luar. Outer model atau model pengukuran merupakan bagian penting dalam pendekatan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM), karena menentukan sejauh mana instrument yang digunakan mampu merefleksikan konstruk yang diteliti. Menurut Hair et al., (2014) evaluasi outer model mencakup tiga kriteria utama, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

4.5.1.1 Hasil Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Validitas konvergen mengacu pada seberapa baik suatu konstruk dapat menyesuaikan masing-masing indikatornya. Pemeriksaan validitas konvergen dapat dilakukan dengan mengevaluasi Average Variance Extracted (AVE). menurut Hair et al., (2022) jika nilai AVE lebih besar dari 0,5 konstruk tersebut dapat menjelaskan lebih dari 50% variasi indikator.

Gambar 4. 2
Uji Outer Model



Sumber: Data Diolah SmartPLS, 2025.

Hasil uji validitas konvergen ditunjukkan pada gambar di atas beserta temuan dari setiap indikator penelitian. Nilai *loading factor* untuk setiap variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Defiant Behavior, dan Kepuasan Kerja > 0,5. Dengan demikian, setiap indikator yang terkait dengan variabel penelitian ini dinyatakan valid. Selain itu, AVE dapat digunakan untuk menentukan validitas konvergen di luar faktor-faktor yang disebutkan di bawah ini:

Tabel 4. 11 Nilai AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.727	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	0.730	Valid
Defiant Behavior (Y)	0.773	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.787	Valid

Sumber: Data Diolah, 2025.

Setiap konstruk dalam model memiliki nilai AVE yang sangat baik, yaitu di atas 0,70. Nilai AVE tertinggi dimiliki oleh konstruk Kepuasan Kerja sebesar (0.787), diikuti oleh *Defiant Behavior* sebesar (0.773), kemudian lingkungan kerja sebesar (0.730), dan Gaya Kepemimpinan sebesar (0.727). Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas konvergensi yang sangat tinggi, dengan indikator yang mampu menjelaskan lebih dari 70% konstruk yang digunakan.

4.5.1.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Validitas diskriminan merupakan evaluasi untuk membandingkan beberapa konstruk yang berbeda dengan konstruk lainnya guna mengidentifikasi fenomena yang berulang. Umumnya, peneliti menggunakan beberapa uji yang digunakan dalam validitas diskriminan, seperti Fornell-Larcker, heterotrait monotrait ratio (HTMT), dan cross loading (Hair et al., 2022).

Kriteria pertama yang harus diperhatikan dalam validitas diskriminan adalah kriteria Fornell-Larcker. Untuk meminimalkan kriteria dalam uji tersebut, nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar daripada akar hubungan tertingginya dengan konstruk lainnya yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 12 Fornell-Larcker criterion

	Defiant Behavior (Y)	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X2)
Defiant Behavior (Y)	0.879			
Gaya Kepemimpinan (X1)	-0.747	0.853		
Kepuasan Kerja (Z)	-0.854	0.626	0.887	
Lingkungan Kerja (X2)	-0.678	0.257	0.623	0.854

Sumber: Data Diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing sudah lebih besar dari korelasi dengan konstruk lainnya yang artinya angka tersebut memenuhi Fornell-Larcker criterion. Kriteria selanjutnya yang perlu

diperhatikan adalah nilai cross loading. Menurut kriteria ini, outer loading suatu indikator pada konstruk terkait harus lebih besar daripada cross loading pada konstruk lainnya. Nilai loading factor dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 13 Cross Loading

	<i>Defiant Behavior (Y)</i>	<i>Gaya Kepemimpinan (X1)</i>	<i>Kepuasan Kerja (Z)</i>	<i>Lingkungan Kerja (X2)</i>
BD1	0.883	-0.621	-0.744	-0.534
DB2	0.897	-0.693	-0.781	-0.632
DB3	0.869	-0.719	-0.723	-0.562
DB4	0.900	-0.688	-0.736	-0.603
DB5	0.895	-0.652	-0.796	-0.679
DB6	0.870	-0.698	-0.711	-0.470
DB7	0.877	-0.600	-0.735	-0.630
DB8	0.841	-0.580	-0.773	-0.644
GK1	-0.673	0.892	0.557	0.211
GK2	-0.665	0.871	0.532	0.262
GK3	-0.599	0.828	0.493	0.238
GK4	-0.582	0.851	0.545	0.223
GK5	-0.647	0.878	0.491	0.196
GK6	-0.649	0.823	0.495	0.185
GK7	-0.612	0.814	0.559	0.195
GK8	-0.664	0.864	0.592	0.243
KK1	-0.721	0.532	0.908	0.488
KK2	-0.767	0.521	0.856	0.620
KK3	-0.768	0.579	0.911	0.532
KK4	-0.737	0.554	0.878	0.500
KK5	-0.759	0.540	0.861	0.572
KK6	-0.786	0.602	0.906	0.593
LK1	-0.649	0.313	0.543	0.874
LK2	-0.615	0.265	0.638	0.866

LK3	-0.594	0.168	0.552	0.849
LK4	-0.445	0.192	0.405	0.840
LK5	-0.568	0.173	0.554	0.892
LK6	-0.567	0.191	0.454	0.803

Sumber: Data Diolah, 2025.

Dari tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa setiap nilai muatan luar lebih besar daripada muatan silang pada konstruk lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator mempunyai validitas diskriminasi yang sangat baik dalam menggambarkan variabel yang diteliti dan dapat menjelaskan variabel yang diteliti secara efektif.

Selanjutnya, kriteria lainnya yang perlu diperhatikan dalam validitas diskriminan adalah rasio hetotrait monotrait (HTMT). Rata-rata semua hubungan antara indikator konstruksi disebut HTMT. Menurut Hair et al., (2022) nilai korelasi HTMT maksimum adalah 0,9. Apabila nilai korelasi lebih dari 0,9 menunjukkan kurangnya validitas diskriminan.

Tabel 4. 14 heterotrait monotrait ration (HTMT)

	<i>Defiant Behavior (Y)</i>	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X2)
<i>Defiant Behavior (Y)</i>				
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.784			
Kepuasan Kerja (Z)	0.895	0.66		
Lingkungan Kerja (X2)	0.71	0.271	0.654	

Sumber: Data Diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan tidak ada nilai korelasi HTMT yang > 0,9. Nilai tersebut telah ditemukan melanggar kriteria HTMT dan uji validitas diskriminan. Pada titik ini, setiap konstruk telah memenuhi semua persyaratan untuk validitas diskriminan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk berbeda secara empiris dari yang lain dan mampu menangkap fenomena yang tidak terlihat oleh konstruk lain dalam model. Dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap indikator dikatakan memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan.

4.5.1.3 Hasil Reliabilitas Komposit (Composite Reliability)

Composite Reliability (CR) digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator yang digunakan benar-benar konsisten dalam mengukur konstruk yang sama, nilai dianggap valid atau memuaskan jika nilai reliabilitas komposit $> 0,7$.

Tabel 4. 15 Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronchbach's Alpha	Hasil
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.947	0.946	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.932	0.926	Reliabel
<i>Defiant Behavior</i> (Y)	0.959	0.958	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.946	0.946	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2025.

Mengacu pada tabel 4.15, nilai *Composite Reliability* masing-masing variabel adalah sebagai berikut: Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,946, Perilaku Menentang (Y) sebesar 0,959, Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,932, dan Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,947. Karena seluruh nilai tersebut melebihi angka 0,7, maka keempat variabel tersebut dinilai memiliki reliabilitas yang tinggi dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut

4.5.2 Hasil Uji *Inner Model* (Model Struktural)

Langkah selanjutnya, yang dilakukan setelah menganalisis model pengukuran dalam PLS-SEM yaitu analisis struktural yang juga disebut sebagai model internal, yang secara jelas menunjukkan hubungan antara variabel laten atau model penelitian. Kolinearitas adalah keadaan di mana dua atau lebih variabel independent dalam suatu model memiliki hubungan linier yang kuat, artinya keduanya sangat sangat berkorelasi satu sama lain. Uji kolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF. Jika nilai $VIF < 5$ maka model telah sesuai dan dapat dilanjutkan pada analisis selanjutnya. Hasil perhitungan VIF ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 16 Assess The Structural Model For Collinearity Issues (VIF)

	VIF
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Defiant Behavior (Y)	1.726
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	1.071
Kepuasan Kerja (Z) -> Defiant Behavior (Y)	2.633
Lingkungan Kerja (X2) -> Defiant Behavior (Y)	1.715
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	1.071

Sumber: Data Diolah, 2025.

Tabel 4. 16 menunjukkan bahwa nilai VIF antar variabel memenuhi batas uji yaitu <5 . Dari pengujian inner model didapatkan model secara umum sudah cukup baik.

4.5.2.1 R-Square

Tingkat kemampuan sebuah model dalam menjelaskan data yang ada berkaitan erat dengan sejauh mana model tersebut mampu menyesuaikan diri dengan kenyataan dan mengurangi hubungan yang ditetapkan oleh jalur dalam analisis PLS. Salah satu ukuran yang sering digunakan untuk mengevaluasi kualitas model struktural adalah nilai koefisien determinasi (R^2). Nilai *R-Square* ini merefleksikan seberapa kuat model dalam melakukan prediksi terhadap variabel endogen. Semakin tinggi angka R^2 , semakin baik pula kualitas prediktif dari model penelitian yang dikembangkan. Tabel berikut merupakan hasil uji nilai *R-Square*.

Tabel 4. 17 R-Square

	R-square	R-square adjusted
Defiant Behavior (Y)	0.867	0.858
Kepuasan Kerja (Z)	0.62	0.604

Sumber: Data Diolah, 2025.

Pada Tabel 4. 17 menunjukkan bahwa Defiant Behavior memiliki R-Square sebesar 0,867 yang menunjukkan bahwa 86,7% variabilitasnya dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja. Sementara itu, Kepuasan Kerja memiliki R-Square sebesar 0,620 yang berarti bahwa 62% variabilitasnya dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja.

Adjusted R-Square yang mendekati nilai R-Square tersebut menunjukkan bahwa model memiliki stabilitas dan kekuatan penjelasan yang tinggi.

4.5.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient* dan nilai *t*. Nilai *path coefficient* yang mendekati 1 menunjukkan hubungan yang positif, sebaliknya apabila nilai 0 menunjukkan lemahnya hubungan dalam struktur model. Selanjutnya, nilai *t* menunjukkan signifikansi hubungan tertentu antara variabel pada tingkat error sebesar 5% yang berarti nilai *t* harus lebih besar dari 1,96 (Hair et al., 2022).

Tabel 4. 18 Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
(X1) -> (Y)	-0.422	-0.424	0.144	2.921	0.003
(X1) -> (Z)	0.499	0.494	0.137	3.631	0.000
(Z) -> (Y)	-0.384	-0.385	0.133	2.881	0.004
(X2) -> (Y)	-0.33	-0.33	0.159	2.076	0.038
(X2) -> (Z)	0.494	0.5	0.138	3.575	0.000

Sumber: Data Diolah, 2025.

Berdasarkan data pada tabel 4. 18, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

4.5.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap *Defiant Behavior* (Y)

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *defiant behavior* dapat dilihat dari nilai *T statistik* sebesar 2.921 lebih dari 1,96 dan *P-value* $0.003 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap *defiant behavior*, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, gaya kepemimpinan yang baik mampu menurunkan perilaku menentang (*defiant behavior*) karyawan pada SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Kota Blitar, seperti menolak perintah yang menurutnya tidak adil, melanggar aturan, atau tidak kooperatif.

4.5.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap *Defiant Behavior* (Y)

Berdasarkan hasil uji statistik, diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap *defiant behavior* dengan nilai *T statistics* sebesar 2.076 yang melebihi batas kritis 1,96 dan nilai *P-value* $0.038 < 0.05$. Maka, Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *defiant behavior*, sehingga H_0 ditolak dan H_2 dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman dapat menurunkan munculnya perilaku menentang di tempat kerja.

4.5.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Defiant Behavior* (Y)

Hasil pengujian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *defiant behavior* ditunjukkan oleh nilai *T statistics* sebesar 2.881 lebih dari 1,96 dan nilai *P-value* $0.004 < 0.05$. Maka Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *defiant behavior*, sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis ketiga (H_3) diterima. Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja akan diikuti menurunnya perilaku menentang yang ditunjukkan oleh karyawan SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Kota Blitar.

4.5.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai *T statistics* sebesar 3.631 lebih dari 1,96 dan *P-value* $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H_0 ditolak dan H_4 diterima. Artinya, gaya kepemimpinan yang suportif, komunikatif dan adil dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Kota Blitar.

4.5.3.5 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan melihat nilai *T statistics* sebesar 3.575 lebih dari 1,96 dan nilai *P-value* $0.000 < 0.05$. Artinya, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, karena $p < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_5 diterima. Hal ini menunjukkan semakin baik kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Kota Blitar.

Tabel 4. 19 Hasil Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
(X2) -> (Z) -> (Y)	-0.19	-0.192	0.088	2.155	0.031
(X1) -> (Z) -> (Y)	-0.192	-0.188	0.085	2.257	0.024

Sumber: Data Diolah, 2025.

Pada tabel uji mediasi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.5.3.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap terhadap *Defiant Behavior* (Y) dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Z)

Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap *defiant behavior* dengan mediasi kepuasan kerja menunjukkan bahwa koefisien sebesar -0.192, t-statistik sebesar 2.257 lebih dari 1,96 dan nilai *p-value* $0.024 < 0.05$. hal tersebut menunjukkan terdapat pengaruh negatif signifikan, maka H_0 ditolak dan H_6 diterima. Artinya, pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Kota Blitar turut berdampak pada berkurangnya perilaku menentang (*defiant behavior*) secara tidak langsung atau menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada gilirannya mengurangi perilaku menentang.

4.5.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap *Defiant Behavior* (Y) dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap *defiant behavior* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien -0.19, t-statistik 2.155 lebih besari dari 1,96, dan *p-value* sebesar $0.031 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan, sehingga H_7 diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat menurunkan perilaku menentang (*defiant behavior*) secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan pada SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Kota Blitar.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Defiant Behavior (Y) Pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.

Berdasarkan analisis data, gaya kepemimpinan terbukti memiliki dampak langsung terhadap *defiant behavior*, sehingga dapat dijadikan alasan untuk menerima H1. *Defiant behavior* atau perilaku menantang merupakan respons negatif karyawan yang dapat berupa penolakan terhadap instruksi, ketidakpatuhan pada aturan, atau bahkan perlawanan terbuka terhadap kebijakan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang otoriter, kurang komunikatif, atau tidak memberikan ruang partisipasi kepada karyawan cenderung memicu timbulnya perilaku defensif dan perlawanan dari bawahan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu permisif tanpa kontrol yang memadai juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak terstruktur sehingga memicu perilaku yang tidak diinginkan.

Perilaku karyawan di SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar diketahui sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pengawasan yang mereka terapkan. Rasa frustrasi dan penolakan dapat muncul akibat pemimpin yang menggunakan teknik kepemimpinan yang kurang efektif, seperti terlalu mengontrol karyawan atau berkomunikasi secara satu arah tanpa mempertimbangkan pendapat mereka. Pekerja sering kali melakukan perilaku yang tidak menyenangkan sebagai bentuk protes terhadap struktur kepemimpinan saat ini karena mereka merasa tidak dihargai dan kurang memiliki otonomi dalam menjalankan tugasnya.

Hasil ini memungkinkan diterimanya hipotesis pertama (H1) secara statistik, yang menyatakan bahwa "gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *defiant behavior* di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar". Jika H1 diterima, maka akan berdampak signifikan secara praktis bagi manajemen bisnis, mendorong mereka untuk lebih fokus dalam meningkatkan keterampilan kepemimpinan para manajer dan supervisor. Di lingkungan SPBU Pertamina Mayangkara Kota Blitar, investasi dalam pelatihan kepemimpinan yang efektif dapat menjadi langkah pencegahan terhadap munculnya perilaku membangkang, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bass et al., (2021)

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *defiant behavior* ditempat kerja. Selain itu, penelitian oleh Garcia et al., (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *defiant behavior*.

Dalam pandangan Islam, pentingnya musyawarah (syura) dalam pengambilan keputusan, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif bersifat partisipatif dan bukan otoriter. Anggota kelompok mungkin merasa tidak puas dan menolak ketika pemimpin mengabaikan prinsip musyawarah dan bertindak sendiri ketika membuat pilihan. Dalam Al-Qur'an terdapat beberapa ayat yang memberikan panduan tentang kepemimpinan dan bagaimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku menentang, termasuk munculnya sikap menantang atau *defiant behavior*. Salah satu ayat yang relevan adalah Surat Asy-Syura ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya: ”Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka”.

Dalam tafsir Al-Misbah, Quraish Shihab menjelaskan ayat ini menekankan pentingnya prinsip musyawarah dalam kehidupan kolektif umat Islam. Musyawarah adalah ciri khas dari masyarakat yang sehat, dan Allah menyandingkan sifat ini dengan ketaatan kepada-Nya dan pelaksanaan shalat yang menunjukkan betapa tingginya nilai musyawarah dalam Islam.

4.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap *Defiant Behavior* (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *defiant behavior* pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar, itulah sebabnya H2 diterima. Berbagai elemen fisik dan psikologis di tempat kerja, seperti kondisi fasilitas, iklim di antara rekan kerja, sistem komunikasi, dan budaya organisasi yang terus berkembang, dapat berdampak pada perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dapat menjadi

alasan utama perilaku yang menuntut dari staf di SPBU, yang memiliki tingkat stres tinggi karena operasi mereka yang berlangsung 24 jam, demografi pelanggan yang beragam, dan target penjualan yang ketat. Karyawan sering kali mengungkapkan ketidaksenangan mereka dengan menentang peraturan dan prosedur bisnis saat mereka merasa tidak nyaman atau stres dengan kondisi tempat kerja mereka.

Perkembangan perilaku menentang juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan psikososial di tempat kerja. Lingkungan kerja yang tidak bersahabat dan tidak produktif dapat disebabkan oleh perselisihan internal dalam tim, kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja, atau hubungan interpersonal yang tidak harmonis di antara karyawan. Sikap defensif dan perilaku menentang dapat dipicu di SPBU Pertamina Mayangkara Group ketika terjadi persaingan yang tidak sehat di antara karyawan, gosip atau situasi yang tidak menyenangkan, atau diskriminasi dalam perlakuan. Sebagai bentuk pembelaan diri atau sebagai cara untuk menarik perhatian manajemen, pekerja yang merasa sendirian atau tidak didukung oleh lingkungan sosialnya sering kali terlibat dalam perilaku yang tidak produktif. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Taylor et al., (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku menentang (*defiant behavior*).

Dalam perspektif Islam, lingkungan yang penuh dengan fitnah atau kondisi negatif dapat mempengaruhi semua orang yang berada di dalamnya, bukan hanya mereka yang secara langsung terlibat dalam perbuatan salah. Dalam konteks lingkungan kerja, ketika suasana kerja dipenuhi dengan konflik, ketidakadilan, atau tekanan berlebihan, hal ini dapat memicu perilaku negatif bahkan pada karyawan yang sebelumnya berperilaku baik, termasuk munculnya *defiant behavior* sebagai respons terhadap kondisi lingkungan yang tidak kondusif. Penjelasan ini sesuai dengan Al-Qur'an. Surah Al-Anfal ayat 25:

وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً ۖ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya:” Dan peliharalah dirimu dari pada siksaan yang tidak khusus menimpa orang-orang yang zalim saja di antara kamu. Dan ketahuilah bahwa Allah amat keras siksaan-Nya”.

Dalam tafsir Ibnu Katsir, ayat ini mengandung peringatan dari Allah kepada umat Islam agar berhati-hati terhadap bencana atau ujian yang tidak hanya akan menimpa pelaku dosa atau ketidakadilan saja, tetapi dapat mengenai seluruh masyarakat jika kemungkaran dibiarkan. Ibnu Abbas mengartikan "fitnah" dalam ayat ini sebagai siksaan atau musibah yang datang secara menyeluruh akibat tidak ditegakkannya amar ma'ruf nahi munkar. Oleh sebab itu, umat Islam diimbau untuk saling mengingatkan, menegakkan kebenaran, dan mencegah ketidakadilan agar terhindar dari azab kolektif.

4.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Defiant Behavior (Y)

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari penilaian mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Karyawan yang puas cenderung memiliki sikap positif, loyal, dan termotivasi untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak puas, baik karena beban kerja, kurangnya penghargaan, konflik interpersonal, atau ketidakadilan organisasi, maka mereka lebih rentan menunjukkan perilaku negatif seperti penolakan perintah atau penurunan disiplin yang dikenal sebagai *defiant behavior*. Fenomena ini juga ditemukan dalam konteks operasional SPBU, di mana tingkat kepuasan kerja karyawan terbukti memengaruhi sejauh mana mereka menunjukkan sikap kooperatif atau justru pembangkangan terhadap kebijakan dan arahan kerja.

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap defiant behavior maka hubungan ini signifikan secara statistik dan hipotesis H3 dinyatakan diterima. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan SPBU, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku defiant seperti melawan aturan, bersikap tidak patuh, atau tidak kooperatif terhadap atasan.

Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini. Misalnya, Prabowo dan Widodo (2020) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan defiant behavior. Sementara penelitian Spector dan Fox (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas lebih cenderung menunjukkan perilaku kontraproduktif sebagai bentuk pelampiasan

frustasi kerja. Penelitian Prakoso dan Nugroho (2021) juga menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja secara signifikan meningkatkan risiko munculnya perilaku menentang di sektor pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja positif, tetapi juga berperan penting dalam mencegah perilaku negatif.

Dalam Islam, kepuasan hati dalam bekerja sangat dianjurkan karena akan berdampak pada akhlak, etika, dan perilaku seseorang dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong seseorang untuk bekerja dengan ikhlas, taat, dan bertanggung jawab. Sebaliknya, jika seseorang merasa tertekan, tidak puas, atau diperlakukan tidak adil dalam pekerjaan, maka bisa timbul sikap pembangkangan, ketidakpatuhan, dan perilaku yang menyimpang. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan menyaksikan segala perbuatan yang kamu lakukan, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) zat yang Maha Mengetahui segala yang tersembunyi maupun yang nyata, dan diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”*.

Menurut Quraish Shihab dalam tafsir Al-Misbah, ayat ini memberikan motivasi yang kuat bagi setiap orang untuk berusaha secara maksimal dan dengan niat yang tulus. Allah tidak hanya menyerukan kepada manusia untuk melakukan perbuatan baik, tetapi juga menekankan bahwa segala tindakan akan diperhatikan oleh Allah, Rasul, dan kaum beriman. Hal ini menunjukkan bahwa setiap perbuatan manusia berada dalam pengawasan yang ketat dan memiliki konsekuensi, baik di dunia maupun di akhirat. Ayat ini juga mengingatkan bahwa semua amal akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah, Tuhan yang mengetahui segala hal yang tersembunyi maupun yang nyata.

Dengan demikian, kepuasan kerja memegang peranan penting dalam mencegah *defiant behavior* di lingkungan kerja, termasuk di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Karyawan yang merasa dihargai, terpenuhi kebutuhannya, dan nyaman dalam bekerja akan menunjukkan perilaku positif dan

patuh terhadap aturan perusahaan. Penemuan ini memperkuat pentingnya manajemen dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan, sebagai bentuk pencegahan terhadap perilaku-perilaku negatif yang merugikan organisasi.

4.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi, termasuk di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin mempengaruhi, membimbing, dan mengambil keputusan dalam mengelola bawahannya. Pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, memberikan arahan yang jelas, serta memberikan apresiasi terhadap kinerja bawahan, cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam lingkungan kerja SPBU yang penuh dengan aktivitas operasional dan pelayanan langsung, kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan agar setiap karyawan merasa dihargai dan termotivasi.

Dalam hasil pengujian model menggunakan metode SEM-PLS, gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja karyawan akan meningkat jika mereka merasa bahwa pemimpinnya adil, mendukung, dan mampu menginspirasi. Gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, atau transformasional cenderung lebih efektif dalam meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang menekankan perintah tanpa memberi ruang aspirasi, dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, diterimanya hipotesis H4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan manajemen di lokasi ini dinilai cukup berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Secara praktis, penelitian ini menjadi dasar penting bagi manajemen SPBU untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan kepemimpinan, evaluasi kinerja manajerial, serta komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan merupakan

langkah nyata yang dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan dan, pada akhirnya, kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang dipimpin oleh figur yang baik akan menciptakan budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Terdapat penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini yaitu penelitian oleh Robbins dan Judge (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan karena mendorong inovasi dan menciptakan rasa memiliki. Selain itu, A Hakim et al., (2023) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Goleman (2020), menyimpulkan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi, mampu membangun hubungan yang positif dengan bawahannya dan itu sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dalam Islam, kepemimpinan bukan hanya tentang mengatur dan memberi perintah, tetapi juga tentang memberikan keteladanan, kasih sayang, keadilan, dan perlindungan terhadap yang dipimpin. Gaya kepemimpinan yang adil, bijaksana, dan penuh tanggung jawab akan menciptakan rasa aman, nyaman, dan puas dalam hati orang-orang yang dipimpin. Hal ini selaras dengan firman Allah dalam Al-Qur'an Surah Ali Imran ayat 159:

فَمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِنَّ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ ۖ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka karena rahmat dari Allah-lah engkau mampu bersikap lemah lembut kepada mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, niscaya mereka akan menjauhkan dari sekelilingmu. Maka, maafkanlah kesalahan mereka, mohonkan ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal”.

Dalam tafsir Al-Misbah, Quraish Shihab menjelaskan bahwa ayat ini mencerminkan karakter kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang ditandai dengan sikap lembut dan penuh kasih, sebagai wujud dari kasih sayang Allah. Kelembutan dalam bersikap dianggap sebagai elemen utama dalam menjalin hubungan sosial yang baik. Seandainya Nabi bersikap keras dan berhati kasar, maka para pengikutnya akan menjauh. Karena itu, Allah memerintahkan Nabi untuk

bersikap pemaaf, memohonkan ampun bagi mereka, melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, dan setelah itu bertawakal kepada-Nya. Ayat ini menjadi landasan utama dalam konsep kepemimpinan dan pengelolaan dalam Islam yang menekankan pentingnya kasih sayang, musyawarah, serta ketergantungan kepada Allah.

Hadist Nabi Muhammad SAW juga menegaskan pentingnya pemimpin yang memperhatikan dan memperlakukan bawahannya dengan baik. Rasulullah bersabda:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: اللَّهُمَّ، مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَشَقَّ عَلَيْهِمْ، فَاشْتَقُّ عَلَيْهِ، وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَرَفَقَ بِهِمْ، فَارْفُقْ بِهِ

Artinya: “Dari Aisyah berkata, Rasulullah SAW bersabda, “Ya Allah, siapa saja yang menjadi pemimpin umatku, lalu ia menyulitkan mereka, maka persulitlah ia. Dan siapa saja yang menjadi pemimpin umatku dan ia berlaku lembut kepada mereka, maka lebutilah ia”. (HR. Muslim).

Hadist ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang keras dan menyulitkan akan berdampak negatif, sementara kepemimpinan yang lembut, peduli, dan penuh kasih akan mendapatkan keberkahan dan memberikan kenyamanan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Dalam konteks kerja, gaya kepemimpinan seperti ini akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan manusiawi.

Berdasarkan data empiris dan pengujian statistik yang kuat, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis H4 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima. Temuan ini memperkuat pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan dan loyalitas karyawan pada SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.

4.6.5 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi, termasuk di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup

berbagai aspek, seperti kebersihan, kenyamanan, keamanan, hubungan antar rekan kerja, dan dukungan dari atasan. Ketika karyawan merasa bahwa lingkungan kerja mendukung aktivitas mereka secara fisik dan psikologis, maka mereka cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Dalam konteks SPBU yang memiliki karakteristik kerja operasional dan pelayanan langsung terhadap konsumen, kondisi lingkungan kerja menjadi hal yang sangat vital untuk menjaga kenyamanan dan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan analisis SEM-PLS yang tercantum dalam laporan, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut secara statistik signifikan. Dengan demikian, semakin baik lingkungan kerja yang dikelola oleh karyawan SPBU, maka semakin baik atau tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa manajemen SPBU Pertamina Mayangkara Group perlu mempertahankan dan meningkatkan aspek-aspek lingkungan kerja. Misalnya, dengan memperhatikan kenyamanan fasilitas kerja, menciptakan budaya kerja yang inklusif dan komunikatif, serta menanggapi keluhan karyawan secara cepat dan profesional. Hal-hal tersebut secara langsung akan memperkuat ikatan emosional dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja layanan SPBU. Oleh karena itu, diterimanya hipotesis H5 dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memang memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar.

Penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Misalnya, penelitian oleh Nitisemito dan Siahaan (2021) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di sektor jasa. Begitu juga dengan studi dari Hasibuan (2020) yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung, akan meningkatkan semangat kerja dan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Bukti-bukti empiris ini menguatkan hasil temuan penelitian pada SPBU Pertamina Mayangkara Group.

Dalam Islam, kenyamanan dan kebaikan lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menciptakan ketenangan dan kepuasan dalam bekerja. Hal ini dapat dihubungkan dengan firman Allah dalam Al-Qur'an Surah An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Barangsiapa yang berbuat kebaikan, baik laki-laki maupun perempuan selama dia beriman, maka sesungguhnya Allah akan memberinya kehidupan yang penuh keberkahan. Dan sungguh, mereka akan menerima balasan pahala yang jauh lebih baik daripada amal yang telah mereka kerjakan”.

Menurut Quraish Shihab dalam Tafsir al-Misbah, ayat ini menegaskan bahwa Islam memandang laki-laki dan perempuan secara setara dalam hal pahala, asalkan keduanya menjalankan amal saleh dan memiliki iman. Makna “kehidupan yang baik” dalam konteks ayat ini tidak hanya merujuk pada kesejahteraan fisik atau materi, tetapi juga mencakup ketenteraman jiwa, kedamaian hati, serta rasa syukur terhadap segala ketetapan Allah. Selain balasan di dunia, Allah juga menjanjikan pahala yang lebih besar di akhirat sebagai bentuk rahmat dan keadilan-Nya kepada hamba yang beriman dan beramal dengan tulus. Selain itu, dalam hadist Riwayat Al-Bukhari disebutkan:

والبیهقي الطبري رواه . يُتَقَنُّهُ أَنْ عَمَلًا أَحَدُكُمْ عَمِلَ إِذَا يُحِبُّ تَعَالَى اللَّهُ إِنَّ: وَسَلَّم

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai jika salah seorang dari kalian bekerja, maka dia menyempurnakannya (melakukannya dengan itqan/professional)”. (HR. Al-Bukhari).

Hadist ini menekankan pentingnya profesionalisme dan kesungguhan dalam bekerja. Namun, seseorang akan lebih mudah bekerja secara profesional jika ia merasa nyaman, aman, dan didukung oleh lingkungan kerjanya. Artinya, lingkungan kerja yang baik menjadi faktor pendukung untuk mewujudkan nilai-nilai kerja yang dianjurkan dalam Islam seperti itqan (kesungguhan), amanah, dan keikhlasan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar, terciptanya lingkungan kerja

yang baik berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya juga akan berpengaruh terhadap perilaku positif karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk terus memperhatikan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja sebagai bentuk investasi dalam menjaga kinerja dan loyalitas karyawan.

4.6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Defiant Behavior (Y) dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Z)

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku karyawan, termasuk dalam mencegah terjadinya *defiant behavior*. Di lingkungan SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar, kepemimpinan yang komunikatif, adil, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan telah terbukti menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan mengurangi kecenderungan terjadinya *defiant behavior* atau perilaku pembangkangan. Pengaruh ini tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap defiant behavior melalui kepuasan kerja, maka hubungan ini signifikan secara statistik dan hipotesis H7 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu membangun kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung akan menurunkan kecenderungan perilaku pembangkangan. Karyawan yang merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam proses kerja cenderung tidak menunjukkan sikap menentang terhadap aturan atau atasan.

Penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini yaitu oleh Wahyudi dan Santoso (2020) dalam konteks organisasi pelayanan public juga menyimpulkan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan hubungan interpersonal yang sehat cenderung membentuk karyawan yang loyal dan tidak menyimpang. Menurut Darmawan dan Lestari (2022) pada sektor ritel di Indonesia kepuasan kerja juga memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja negatif.

Dalam Islam, kepemimpinan bukan hanya persoalan memerintah, tetapi juga membina, memelihara hubungan yang baik, dan memberikan teladan. Seorang

pemimpin yang berlaku adil, lembut, dan memperhatikan kebutuhan bawahannya akan menciptakan kepuasan di hati mereka. Kepuasan inilah yang akan menjadi penghalang munculnya perilaku menyimpang atau pembangkangan (*defiant behavior*) dalam lingkungan kerja. Hal ini tercermin dalam firman Allah dalam Surah Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَنفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.

Dalam Tafsir al-Misbah, Quraish Shihab menyatakan bahwa ayat ini mencerminkan karakter kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang ditandai dengan sikap lembut dan penuh kasih, sebagai wujud dari kasih sayang Allah. Kelembutan dalam bersikap dianggap sebagai elemen utama dalam menjalin hubungan sosial yang baik. Seandainya Nabi bersikap keras dan berhati kasar, maka para pengikutnya akan menjauh. Karena itu, Allah memerintahkan Nabi untuk bersikap pemaaf, memohonkan ampun bagi mereka, melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, dan setelah itu bertawakkal kepada-Nya. Ayat ini menjadi landasan utama dalam konsep kepemimpinan dan pengelolaan dalam Islam yang menekankan pentingnya kasih sayang, musyawarah, serta ketergantungan kepada Allah. Selain itu, Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- إِنَّ أَحَبَّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَدْنَاهُمْ مِنْهُ مَجْلِسًا إِمَامٌ عَادِلٌ وَأَبْغَضَ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ وَأَبْعَدَهُمْ مِنْهُ مَجْلِسًا إِمَامٌ جَائِرٌ

Artinya: “Diriwayatkan dari Abu Sa’id Al-Khudri berkata: Rasulullah SAW bersabda: Sesungguhnya manusia yang paling Allah cintai dan paling dekat kedudukannya dari-Nya pada hari kiamat adalah pemimpin yang adil. Dan manusia yang paling Allah murkai dan paling jauh kedudukannya dari-Nya adalah pemimpin yang dzalim”. (HR Tirmidzi).

Hadist ini menegaskan bahwa pemimpin yang adil dan berperilaku baik akan melahirkan cinta dan kepuasan dari yang dipimpin. Rasa puas inilah yang kemudian membentuk perilaku positif dan menghindarkan dari *defiant behavior*, seperti menolak perintah atau melawan aturan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap *defiant behavior* memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, di mana pemimpin mampu menciptakan rasa puas dalam bekerja akan menghasilkan karyawan yang lebih patuh, kooperatif, dan minim konflik. Oleh karena itu, hipotesis H7 dinyatakan diterima, dan hasil ini memperkuat pentingnya kepemimpinan yang bukan hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis dan kepuasan emosional karyawan.

4.6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Defiant Behavior (Y) dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap defiant behavior melalui kepuasan kerja, maka hubungan ini dinyatakan signifikan secara statistik dan hipotesis H6 diterima. Artinya, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan pada gilirannya, kepuasan kerja tersebut akan menurunkan kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku defiant seperti menolak perintah, bersikap tidak patuh, atau bertindak di luar prosedur.

Nilai-nilai di atas, menunjukkan bahwa efek mediasi kepuasan kerja mempunyai kontribusi penting dalam menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dengan defiant behavior. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang positif akan merasa puas, dan rasa puas tersebut akan mendorong mereka untuk bersikap lebih disiplin, loyal, serta menjauhi perilaku menyimpang di tempat kerja. Penelitian ini diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu. Salah satunya adalah penelitian oleh Prasetyo dan Hidayat (2021) menyimpulkan bahwa ketidaknyamanan lingkungan kerja menyebabkan ketidakpuasan yang mendorong perilaku kontraproduktif.

Selain itu, menurut Robbins & Judge (2019) dalam Nguyen et al., (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan

produktivitas karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja yang buruk dapat secara langsung memicu *defiant behavior* (Lee et al., (2023). Dalam konteks SPBU, yang membutuhkan kedisiplinan tinggi dan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan, hal ini menjadi sangat relevan. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang baik akan cenderung lebih fokus, disiplin, dan menjauhi perilaku membangkang.

Dalam Islam, tempat kerja yang baik secara fisik maupun sosial memiliki peran penting dalam membentuk akhlak dan perilaku pekerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan adil dapat menumbuhkan rasa puas dan ikhlas dalam bekerja, yang pada akhirnya menghindarkan seseorang dari perilaku negatif seperti pembangkangan (*defiant behavior*), kelalaian, atau ketidakpatuhan. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Surah Al-Baqarah ayat 286:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۚ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Artinya: “Allah menetapkan bahwa setiap individu hanya akan diberi tanggungan sesuai dengan kemampuannya. Setiap amal kebaikan yang dilakukan akan mendapat balasan, begitu pula setiap perbuatan buruk akan mendatangkan akibat. Dalam doanya, mereka memohon: "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum atas kelalaian dan kesalahan kami. Jangan pula engkau berikan beban berat sebagaimana yang telah engkau berikan kepada umat sebelum kami. Jangan pula engkau beri cobaan yang melebihi batas kemampuan kami. Ampunilah kesalahan kami, berikanlah ampunan dan rahmat-Mu. Engkaulah pelindung kami, maka bantu dan menangkanlah kami dari kaum yang ingkar”.

Menurut Quraish Shihab dalam Tafsir al-Misbah, ayat ini menegaskan bahwa Allah Maha Penyayang dan Maha Adil terhadap ciptaan-Nya. Allah tidak akan memberikan beban di luar kemampuan manusia. Setiap perbuatan akan mendapat balasan yang sepadan, perbuatan baik akan memperoleh ganjaran pahala, sementara perbuatan buruk akan menerima hukuman. Doa yang termuat dalam ayat ini menunjukkan sikap tawadhu' manusia serta pengakuan atas keterbatasannya, disertai permohonan ampun, kasih sayang, dan bantuan dari Allah. Ayat ini menjadi sumber kekuatan dan penghiburan bagi orang beriman dalam menjalani cobaan kehidupan. Dalam hadist, Rasulullah SAW juga menekankan pentingnya

menciptakan suasana kerja yang baik dan memperlakukan orang lain secara adil dan penuh kasih, sebagai berikut:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadist ini menegaskan bahwa pimpinan atau manajemen memiliki tanggung jawab moral dan spiritual untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika lingkungan kerja dikelola dengan baik dan memenuhi hak-hak karyawan, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan inilah yang kemudian menjadi penghalang utama bagi munculnya perilaku menyimpang atau defiant.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap defiant behavior secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, yang artinya karyawan yang merasa puas karena lingkungan kerja yang baik akan cenderung menghindari perilaku pembangkangan. Oleh karena itu, hipotesis H6 diterima, dan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen SDM, yaitu dengan memperbaiki lingkungan kerja guna membangun kepuasan kerja sebagai penghalang terhadap perilaku menyimpang (*defiant behavior*) di tempat kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *defiant behavior* (Y) karyawan di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Gaya kepemimpinan yang tidak komunikatif, otoriter, atau terlalu permisif dapat memicu perilaku membengkok karena karyawan merasa tidak dihargai, tidak dilibatkan, dan kehilangan rasa otonomi dalam bekerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang partisipatif dan terbuka terhadap masukan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menurunkan kecenderungan perilaku menentang (*defiant behavior*). Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan melalui pelatihan dan pendekatan komunikasi dua arah agar tercipta lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.
2. Gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang komunikatif, adil, dan partisipatif terbukti mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Diterimanya hipotesis H2 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan interpersonal yang baik sangat penting untuk terus ditingkatkan guna mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan.
3. Kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap *defiant behavior* (Y) pada karyawan SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk

menunjukkan perilaku membangkang, tidak patuh, atau menolak instruksi kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada peningkatan kinerja positif, tetapi juga menjadi faktor penting dalam mengurangi potensi munculnya perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kenyamanan karyawan menjadi langkah strategis bagi manajemen dalam mencegah perilaku defiant dan menjaga stabilitas organisasi.

4. Lingkungan kerja (X2) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *defiant behavior* (Y) di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Faktor-faktor seperti kondisi fisik tempat kerja, hubungan antar rekan kerja, sistem komunikasi, serta budaya organisasi yang berlaku memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, penuh tekanan, serta kurangnya dukungan sosial dapat memicu stres dan ketidaknyamanan yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku menentang. Persaingan tidak sehat, konflik internal, dan ketidakadilan dalam perlakuan juga dapat memperburuk situasi, sehingga mendorong karyawan untuk melakukan pembangkangan sebagai bentuk perlawanan atau ekspresi ketidakpuasan. Penelitian ini memperkuat bahwa upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif sangat penting dalam mengurangi kecenderungan perilaku menentang (*defiant behavior*) di tempat kerja.
5. Lingkungan kerja (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) kepuasan kerja di SPBU Pertamina Mayangkara Group Kota Blitar. Lingkungan kerja yang mendukung secara fisik maupun psikologis, seperti fasilitas yang nyaman, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, serta dukungan dari atasan, terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini diperkuat oleh data statistik yang menunjukkan pengaruh yang signifikan, serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya. Dalam konteks operasional SPBU yang memiliki tekanan dan tanggung jawab tinggi, terciptanya lingkungan kerja yang

kondusif menjadi kunci untuk menjaga semangat kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu terus berupaya menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang positif sebagai bagian dari strategi peningkatan kepuasan dan produktivitas kerja.

6. Lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *defiant behavior* (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan tersebut secara signifikan menurunkan kecenderungan munculnya perilaku defiant seperti pembangkangan, ketidakpatuhan, dan tindakan kontraproduktif lainnya. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan perilaku karyawan, khususnya dalam mencegah munculnya perilaku negatif. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk tidak hanya fokus pada peningkatan aspek fisik dan sosial dari lingkungan kerja, tetapi juga memahami dampaknya terhadap psikologis karyawan, guna menciptakan suasana kerja yang sehat, produktif, dan bebas dari perilaku menentang (*defiant behavior*).
7. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh secara tidak langsung terhadap defiant behavior melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Pemimpin yang mampu menciptakan hubungan kerja yang baik, bersikap adil, komunikatif, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk melakukan perilaku defiant seperti pembangkangan, ketidakpatuhan, atau penolakan terhadap aturan kerja. Temuan ini mendukung hipotesis H7 dan menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang berfokus tidak hanya pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada penciptaan suasana kerja yang sehat dan mendukung secara psikologis, guna meminimalkan potensi munculnya perilaku menentang di tempat kerja.

5.2 Saran

Pada penelitian diatas terdapat saran dan keterbatasan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada dua SPBU dibawah naungan Mayangkara Group Kota Blitar dan mempunyai keterbatasan sampel yang secara eksklusif mencakup 49 karyawan di SPBU, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada seluruh SPBU di wilayah lain yang mungkin memiliki karakteristik organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang berbeda. Kedua, pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini cenderung fokus pada hubungan antar variabel melalui data numerik, sehingga kurang menggambarkan secara mendalam pengalaman subjektif karyawan mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Ketiga, faktor-faktor lain yang berpotensi mempengaruhi *defiant behavior* seperti budaya organisasi, stres kerja, atau beban kerja belum dimasukkan dalam model penelitian. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menggunakan pendekatan campuran (mixed methods), serta mempertimbangkan variabel lain yang relevan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *defiant behavior* di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Y. Z., Ridwanillah, D. F., Abubakar, H., Huda, M., Hermawati, P. A., & Tamia, V. (2022). *Dakwah inklusif: Kajian monografi dakwah di Yayasan Mathlaul Anwar*.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator*. Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Al- Qur'an dan Hadist
- Ali Al Khazraji, D. H. (2022). *The effect of transformational leadership on small and medium enterprises performance of UAE: the mediation roles of employee creativity and organization innovation* (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
- Amelia, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Generasi Z di Bekasi. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(1), 21-29.
- Anderson, K., & Thompson, R. (2023). The Economic Impact of Workplace Defiance: A Global Perspective. *Journal of Business Management*, 45(2), 178-195.
- Arafah, M. Z., Hasbiah, S., Akbar, A., & Kurniawan, A. W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di RS Prima Husada Kota Sengkang. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 1(4), 209-218.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, A. M. E., & Wajdi, M. F. (2025). Pengaruh Lingkungan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja:(Studi pada PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta). *Center of Economic Students Journal*, 8(2), 610-624.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development: Basic and advanced manuals. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- EA, L. (1976). The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Giawa, Y. T., & Tinambunan, A. P. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Mitra Sejati Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 40-51.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1), 28-33.
- Hasibiyadi, H., Thenelsia, D. E., Syahrudin, M. S., & Pertiwi, P. (2021). Pengaruh Gaya kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT.

- Saktijaya Artha Pratama Makassar). *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1).
- Hendrik, H., Bay, A. Z., & Lakay, M. S. B. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 1(4), 161-174.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hill J, K. M. (2023). *Innovation is the key: identifying factors to increase career satisfaction and psychological well-being in millennial and generation Z sport employees*.
- Ibnu Katsir. (2000). *Tafsir al-Qur'an al-'Azhim* (terj. M. Abdul Ghoffar E.M.). Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i. Juz 1, hlm. 234–236.
- Ibnu Katsir. (2000). *Tafsir al-Qur'an al-'Azhim*, Juz 2 (terj. M. Abdul Ghoffar E.M.). Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, hlm. 312.
- Johnson, M., & Park, S. (2023). Job Satisfaction as a Predictor of Workplace Behavior: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior Review*, 28(1), 45-62.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2021). Relationship between core self-evaluations and job satisfaction: A meta-analytic test. *Personnel Psychology*, 74(2), 247–272.
- Khan, N. Q. (1990). Managerial styles and their impact on employees' attitudes towards the organization. *International Review of Research in Development Agencies*, 10(1), 34–47.
- Kusuma, G. S. M., & Kusumawaty, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor Dengan Struktur Audit Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 21(1), 1-13.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.

- Lolita, G. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan atasan dan remunerasi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pemda Jakarta Timur. *Jurnal Eksekutif*, 13(1).
- Lutgen-Sandvik, P., & Sypher, B. D. (2009). Destructive organizational communication. *Processes, Consequences and Constructive Ways of Organizing*.
- Martinez, C., Rodriguez, S., & Chen, W. (2022). Transformational Leadership and Employee Behavior: A Six-Month Study. *Leadership Quarterly*, 33(4), 412-428.
- Merida-Lopez, S. (2021). Analyzing the role of emotional intelligence on work engagement among teachers. An application of the Job Demands-Resources theory.
- Mistriana, W. (2023). *PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KARAKTERISTIK INTERPERSONAL SUPERVISOR DALAM PELAKSANAAN BUDAYA KESELAMATAN PASIEN DI RSUD PROF. Dr. MA HANAFIAH, SM BATUSANGKAR* (Doctoral dissertation, Universitas Andalas).
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nelson, A., & Panjaitan, V. D. M. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Komitmen Karyawan, dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Manufaktur Batam. *Jurnal Darma Agung*, 31(2).
- Nitisemito, Alex S. (2011). *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc.

- Nurtamam, M. E. (2023). *Meta-analysis: The Effectiveness of Iot-Based Flipped Learning to Improve Students' Problem Solving Abilities*. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v7i1.6195>
- Permata, L. R., Manafe, H. A., Seran, P., Niha, S. S., & Perseveranda, M. E. (2025). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMBINAAN KHUSUS ANAK KELAS I KUPANG, DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan*, 6(1).
- Pradana R, S. B. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahter Karya Utama Sidoarjo*, 686-699.
- Puspitandari, J., & Septiani, A. (2017). Pengaruh sustainability report disclosure terhadap kinerja perbankan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 6(3), 159-170.
- Putra, W. R. Y., Agung, A. A. P., & Kepramareni, P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. *JSAM (Jurnal Sains, Akuntansi dan Manajemen)*, 1(4), 576-595.
- Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jilid 1, Jakarta: Lentera Hati, 2000, hlm. 720–721
- Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jilid 10, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hlm. 82
- Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jilid 11, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hlm. 134–135
- Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jilid 2, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hlm. 298–299
- Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jilid 5, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hlm. 509
- Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jilid 5, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hlm. 418–419

- Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jilid 7, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hlm. 523
- Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jilid 8, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hlm. 53
- Ramdani, D., Putri, I. A. J., Affandi, M. E., Novitaningtyas, I., & Rohmat, S. N. (2023). Workplace Counterproductive Behavior: The Roles Of Locus Of Control, Organizational Constraints, And Organizational Justice. *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing dan Sistem Informasi*, 30(1), 39-58.
- Robbins, S. P., (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*, Jilid I. Jakarta : PT. Prehalindo Persada.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2016). *Essentials of organizational behaviour*. Pearson Canada.
- Rochmah, K. (2018). Studi Kasus Perilaku Anak Oppositional Defiant Disorder Di SDN Panggang. *Basic Education*, 7(40), 3-938.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, serta Research and Development*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan (R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57-67.
- Wahyuningrum, E., & Khan, R. B. F. (2023). Pengaruh stres kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada generasi Z di DKI Jakarta. *Jurnal E-Bis: Ekonomi Bisnis*, 7(2), 486-499.
- Waworundeng, T., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Wenang Cemerlang Press). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2), 85-92.

- Wong, L., & Liu, J. (2023). Work Environment and Employee Defiance: A Meta-Analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 289-306.
- Yukl, G. (2008, April). The importance of flexible leadership. In *23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology*, San Francisco, CA.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata

Biodata Peneliti

Nama Lengkap : Eka Salsabila Putri Isma
TTL : Blitar, 20 Januari 2003
Alamat : Ds. Bangsri Rt. 03/ Rw.01, Kec. Nglegok, Kab. Blitar,
Jawa Timur
No. Telp : 088991608702
Email : bilasabill2001@gmail.com

Pendidikan Formal

2007 – 2009 : TK PKK 1 Ngadirejo
2009 – 2015 : SDN Bangsri 01
2015 – 2018 : SMP Bustanul Muta'allimin
2018 – 2021 : MAS Bustanul Muta'allimin
2021 – 2025 : Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2021 – 2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA)
2022 – 2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI)

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Defiant Behavior* dengan Mediasi Kepuasan Kerja

(Studi pada SPBU Pertamina Mayangkara Group di Kota Blitar).

Assalamu'allaikum wr wb

Dengan hormat, Saya Eka Salsabila Putri Isma mahasiswi Program Studi Manajemen angkatan 2021 pada Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, saat ini tengah melaksanakan penelitian untuk penyusunan tugas akhir skripsi. Adapun judul dari penelitian yang saya lakukan adalah "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Defiant Behavior* dengan Mediasi Kepuasan Kerja** (Di SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Mayangkara Group di Kota Blitar).

Sehubungan dengan hal ini, saya mengharapkan kesediaan dan juga partisipasi karyawan/karyawanti untuk meluangkan sedikit waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Seluruh data dan informasi responden akan dijaga kerahasiaannya sesuai dengan prinsip etika penelitian. Terima kasih atas kesediaan waktu karyawan/karyawanti dalam pengisian kuesioner ini. Semoga Allah mempermudah segala urusan dan membalas kebaikan karyawan/karyawanti semua. Amin.

Wassalamualaikum wr wb

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
 - 19 - 30 tahun ☐
 - 30 – 40 tahun ☐
 - 40 – 50 tahun ☐
3. Jenis Kelamin : L/P
4. Lama Bekerja :
5. Jabatan :

A. Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Atasan saya memberikan instruksiyang jelas dan terperinci tentang tugas yang harus saya lakukan.					
2	Atasan saya mengharapkan saya untuk mengikuti arahan tanpa banyak pertanyaan.					

3	Atasan saya menjelaskan alasan di balik keputusan yang diambil dan mengapa tugas tersebut penting.					
4	Atasan saya berusaha meyakinkan saya untuk menerima ide-ide dan keputusan yang diambil.					
5	Atasan saya melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan terkait tugas yang saya jalankan.					
6	Atasan mendorong diskusi dan masukan dari karyawan sebelum mengambil keputusan.					
7	Atasan saya memberikan kebebasan kepada saya untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan saya.					
8	Atasan saya mempercayakan tanggung jawab kepada saya tanpa banyak campur tangan.					

B. Lingkungan Kerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya merasa fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan memadai.					
2	Saya merasa Keamanan ditempat kerja sudah mampu membuat karyawan bekerja dengan nyaman					
3	Saya merasa ketenangan dan kepuasan dalam kondisi lingkungan kerja saya saat ini.					
4	Hubungan antar rekan kerja di tempat ini terjalin dengan baik dan mendukung pekerjaan saya.					
5	Saya merasa rekan kerja selalu bersedia membantu ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan.					
6	Saya memiliki hubungan yang harmonis dan saling menghargai dengan rekan kerja saya.					

C. Defiant Behavior

No	Pertanyaaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya sering menolak melakukan tugas yang diperintahkan oleh atasan jika saya merasa itu tidak adil.					
2	Secara terbuka saya menolak perintah yang menurut saya tidak masuk akal.					
3	Saya berbicara dengan nada menantang kepada manajer ketika tidak setuju dengan kebijakannya.					
4	Saya sering berdebat dengan atasan untuk menentang keputusan yang dibuat.					
5	Saya sengaja melanggar aturan perusahaan yang saya anggap tidak relevan.					
6	Saya tidak selalu mengikuti kebijakan perusahaan jika saya merasa itu tidak adil.					
7	Saya sering menunda penyelesaian tugas karena tidak setuju dengan arahan yang diberikan.					
8	Saya sengaja menunda tugas sebagai bentuk protes terhadap kebijakan tertentu.					

D. Kepuasan Kerja

No	Pertanyaaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya merasa lingkungan kerja saya aman dan nyaman untuk mendukung aktivitas pekerjaan sehari-hari.					
2	Fasilitas dan peralatan kerja yang tersedia sudah memadai untuk menunjang kinerja saya.					
3	Saya merasa kompensasi yang saya peroleh telah sebanding dengan tugas dan tanggung jawab yang saya jalankan.					
4	Saya merasa sistem pengupahan di tempat kerja ini dilakukan secara adil dan transparan.					
5	Rekan kerja saya bersikap ramah dan mudah diajak bekerja sama.					

6	Rekan kerja saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit.					
---	---	--	--	--	--	--

Lampiran 3 Jawaban Responden

Gaya Kepemimpinan (X1)

GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8
5	5	5	4	5	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	2	4	3	4	3	5
5	4	4	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	5	5	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5
2	4	5	3	2	3	4	3
2	2	2	2	1	1	2	1
4	2	3	4	4	5	2	3
5	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4
5	4	4	4	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5
2	3	2	3	3	3	3	2
5	4	4	4	5	5	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5
5	4	5	4	4	5	4	5
3	2	2	2	2	5	5	5
2	2	2	3	2	3	2	2
1	3	3	4	2	3	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5
1	1	2	2	2	1	1	2
4	4	5	4	4	5	4	4

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

Lingkungan Kerja (X2)

LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6
5	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	5	2
4	3	1	3	2	4
4	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4
3	2	3	3	3	2
5	5	4	5	5	4
4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	2	2	3	3	5
4	5	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5

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

Defiant Behavior (Y)

DB1	DB2	DB3	DB4	DB5	DB6	DB7	DB8
1	2	2	2	1	2	2	1
1	1	2	1	1	2	1	1
1	1	2	2	1	2	2	2
4	4	4	1	1	2	4	2
3	4	3	3	5	2	4	4
2	1	1	1	2	2	2	1
3	1	1	1	1	1	1	1
3	1	2	2	1	1	2	2
1	2	1	2	1	1	1	1
4	2	4	3	2	4	3	2
5	5	5	5	5	5	5	3
3	2	4	3	2	3	1	4

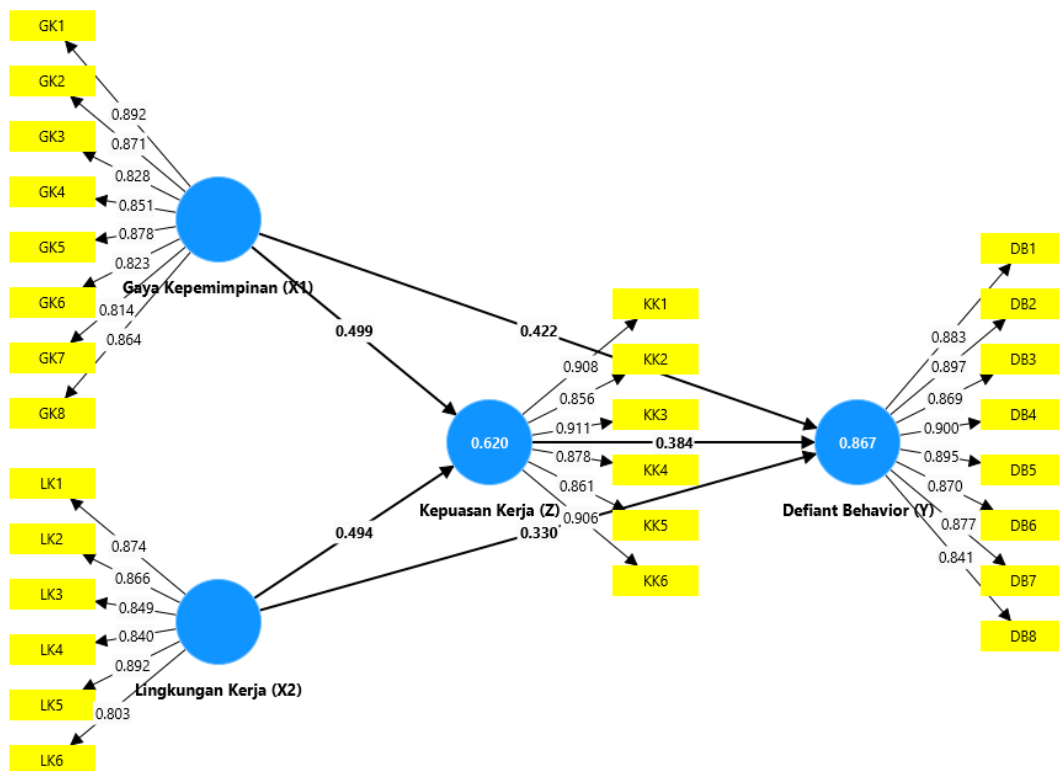
2	2	1	1	1	1	1	2
2	1	1	2	2	2	2	1
4	3	3	3	4	3	3	4
1	2	1	1	1	1	1	3
1	2	2	1	2	1	1	1
2	1	2	2	1	1	1	3
1	1	1	1	1	2	1	1
4	4	3	4	4	4	4	3
1	3	2	3	2	1	3	2
2	2	2	2	2	1	1	2
1	1	1	1	2	2	2	1
2	2	2	1	2	1	1	1
1	2	1	2	1	2	1	2
1	3	3	1	4	1	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3
3	4	2	4	3	4	2	5
2	2	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	2	2	2	1
2	2	1	2	2	1	2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

Kepuasan Kerja (Z)

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
4	5	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5
2	5	3	4	5	2
2	1	1	1	4	3
5	4	5	5	5	4
3	4	4	4	3	3
5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	5	4
2	2	3	3	3	2
4	3	3	4	3	4
3	5	2	2	3	3
4	5	4	5	4	5
5	5	4	5	5	5
3	2	3	3	2	2
5	5	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5
3	3	3	3	2	3
2	3	3	3	2	2
5	5	5	4	5	4
5	5	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5
5	2	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3
1	4	4	2	3	3
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5
1	1	1	1	2	1
5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5
4	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4
1	2	1	2	1	2
4	3	4	4	3	3
1	2	1	1	2	2

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

Lampiran 4 Hasil Olah Data



Outer Loading

	Defiant Behavior (Y)	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X2)
DB1	0,883			
DB2	0,897			
DB3	0,869			
DB4	0,9			
DB5	0,895			
DB6	0,87			
DB7	0,877			
DB8	0,841			
GK1		0,892		
GK2		0,871		
GK3		0,828		
GK4		0,851		
GK5		0,878		
GK6		0,823		
GK7		0,814		
GK8		0,864		
KK1			0,908	
KK2			0,856	
KK3			0,911	
KK4			0,878	
KK5			0,861	
KK6			0,906	
LK1				0,874
LK2				0,866
LK3				0,849
LK4				0,84
LK5				0,892
LK6				0,803

Cronbach's alpha, Composite reliability (rho-a), Composite reliability (rho-c), Average variance extracted (AVE)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Defiant Behavior (Y)	0,958	0,959	0,965	0,773
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,946	0,947	0,955	0,727
Kepuasan Kerja (Z)	0,946	0,946	0,957	0,787
Lingkungan Kerja (X2)	0,926	0,932	0,942	0,73

Inner Model

R-square

	R-square	R-square adjusted
Defiant Behavior (Y)	0,867	0,858
Kepuasan Kerja (Z)	0,62	0,604

Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Defiant Behavior (Y)	-0,422	-0,424	0,144	2,921	0,003
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,499	0,494	0,137	3,631	0,000
Kepuasan Kerja (Z) -> Defiant Behavior (Y)	-0,384	-0,385	0,133	2,881	0,004
Lingkungan Kerja (X2) -> Defiant Behavior (Y)	-0,33	-0,33	0,159	2,076	0,038
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,494	0,5	0,138	3,575	0,000

Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Defiant Behavior (Y)	-0,19	-0,192	0,088	2,155	0,031
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Defiant Behavior (Y)	-0,192	-0,188	0,085	2,257	0,024

Lampiran 5 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 : Eka Salsabila Putri Isma
NIM : 210501110039
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Defiant Behavior dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Di SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Mayangkara Group Kota Blitar.

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

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
15%	13%	11%	7%

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

Malang, 16 Juni 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 6 Jurnal Bimbingan



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 : 210501110039
Nama : Eka Salsabila Putri Isma
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Syahirul Alim, M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap *Defiant Behavior* dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Di SPBU Pertamina 54.661.03 dan 54.661.08 Mayangkara Group di Kota Blitar.

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	25 September 2024	Pengajuan judul dengan mengganti objek penelitian.	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	13 November 2024	Konsultasi objek penelitian	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	21 April 2025	Konsultasi proposal bab 1, 2, dan 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	21 Mei 2025	Bimbingan Revisi Seminar Proposal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	22 Mei 2025	Bimbingan Kuesioner Penelitian	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	10 Juni 2025	Konsultasi Bab 4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	12 Juni 2025	Konsultasi Bab 5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	14 Juni 2025	Bimbingan bab 1-5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 14 Juni 2025
Dosen Pembimbing



Syahirul Alim, M.M