

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA DI TOMORO COFFEE TENGGILIS SURABAYA**

Irene Avianti Putri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
irene.basith@gmail.com

Ida Aju Brahma Ratih

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
brahmaratih@untag-sby.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, work environment, and work motivation on employee performance through job satisfaction as a mediating variable among employees at Tomoro Coffee Tenggilis in Surabaya. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 53 respondents selected through saturation sampling. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4. The results show that leadership style has a positive and significant effect on employee performance, while job motivation has a positive and significant effect on job satisfaction. Meanwhile, leadership style does not have a significant effect on job satisfaction; the work environment does not have a significant effect on either job satisfaction or employee performance; work motivation does not have a significant effect on employee performance; and job satisfaction does not have a significant effect on employee performance. Furthermore, job satisfaction does not mediate the effects of leadership style, the work environment, and work motivation on employee performance. Based on the research findings, companies need to maintain the effectiveness of their leadership styles and enhance employee work motivation to support improvements in employee performance and job satisfaction.

Keywords: *Leadership Style; Work Environment; Work Motivation; Job Satisfaction; Employee Performance.*

A. PENDAHULUAN

Perkembangan industri makanan dan minuman (food and beverage) di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tren pertumbuhan yang signifikan dan menjadi salah satu sektor penopang ekonomi nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, sektor penyediaan akomodasi dan makan minum tumbuh sebesar 4,47% pada tahun 2023 dan terus menunjukkan peningkatan seiring dengan pemulihan ekonomi pasca pandemi. Pertumbuhan ini juga didorong oleh meningkatnya gaya hidup masyarakat urban yang menjadikan coffee shop sebagai bagian dari aktivitas sosial dan produktivitas. Laporan Databoks Katadata

menunjukkan bahwa konsumsi kopi nasional mencapai lebih dari 4,8 juta kantong pada tahun 2023, yang mengindikasikan tingginya permintaan pasar terhadap produk kopi. Berikut versi yang lebih singkat dari latar belakang tersebut tanpa menghilangkan inti pembahasannya:

Industri makanan dan minuman di Indonesia terus mengalami pertumbuhan, termasuk bisnis coffee shop yang semakin berkembang akibat meningkatnya konsumsi kopi dan perubahan gaya hidup masyarakat. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam menjaga kualitas pelayanan dan keberhasilan usaha. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan semangat kerja, sedangkan lingkungan kerja yang nyaman dan motivasi yang tinggi dapat mendorong produktivitas. Kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel yang dapat memengaruhi hubungan faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Pada Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya ditemukan adanya perbedaan kinerja karyawan yang diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, serta kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antarvariabel tersebut, terutama terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian pada sektor coffee shop masih terbatas dibandingkan sektor manufaktur dan perbankan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya serta memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

B. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta pemutusan hubungan kerja tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat. Dalam organisasi modern, manajemen SDM berperan kritis dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja melalui pengelolaan faktor seperti kepemimpinan dan motivasi. Dalam organisasi modern, manajemen SDM berperan kritis dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja melalui pengelolaan faktor seperti kepemimpinan dan motivasi. Secara keseluruhan, manajemen SDM tidak hanya administratif tetapi strategis, Manajemen sumber daya manusia juga dipandang sebagai faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya yang unik dan sulit ditiru. manajemen SDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga pada penciptaan nilai melalui peningkatan kompetensi, keterlibatan, dan komitmen karyawan Hal ini

relevan dengan kondisi Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya, di mana kualitas pelayanan barista menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan pelanggan dan loyalitas konsumen. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif melalui peningkatan gaya kepemimpinan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta pemberian motivasi kerja yang tepat menjadi aspek penting dalam mendukung kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi . . Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pemberian instruksi, tetapi juga mencakup kemampuan komunikasi, pemberian motivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menimbulkan konflik, ketidakpuasan kerja, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menjadi salah satu variabel penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Rivai Veithzal (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di mana pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan dukungan secara efektif akan meningkatkan produktivitas serta loyalitas karyawan.

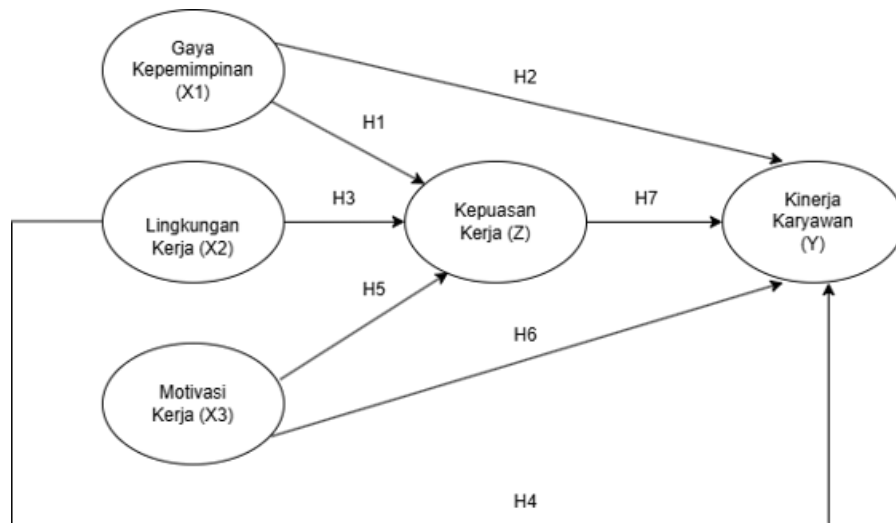
Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Menurut (Sedarmayanti, 2017), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai individu maupun kelompok. lingkungan kerja juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung oleh hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan perasaan positif bagi karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadani dan sampeliling, 2023) dalam jurnal Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan, dan kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam mendorong individu untuk melakukan pekerjaan secara optimal. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bertindak dan berperilaku dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2017), motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Definisi ini menekankan bahwa

motivasi tidak hanya tentang keinginan untuk bekerja, tetapi juga seberapa kuat usaha yang dilakukan, ke arah mana usaha tersebut diarahkan, serta seberapa lama individu mampu mempertahankan usaha tersebut. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Edy Sutrisno (2019) dalam bidang manajemen sumber daya manusia menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang memiliki dorongan kerja tinggi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih baik terhadap organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana individu menilai pekerjaannya berdasarkan pengalaman, harapan, serta kebutuhan yang dimiliki. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, memiliki loyalitas terhadap organisasi, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, menurut Edy Sutrisno (2019), kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada perasaan individu, tetapi juga mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan dalam organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki produktivitas dan loyalitas yang lebih tinggi.

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk menilai sejauh mana individu mampu mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam perspektif organisasi, kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja, tetapi juga mencerminkan proses kerja serta perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Wibowo (2019) dalam jurnal manajemen sumber daya manusia menemukan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

- H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.
- H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di Tomoro Coffe Tenggilis Surabaya.
- H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.
- H4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.
- H5: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.
- H6: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.
- H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.
- H8: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.
- H9: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.
- H10: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggiliis Surabaya.

C. METODE PENELITIAN

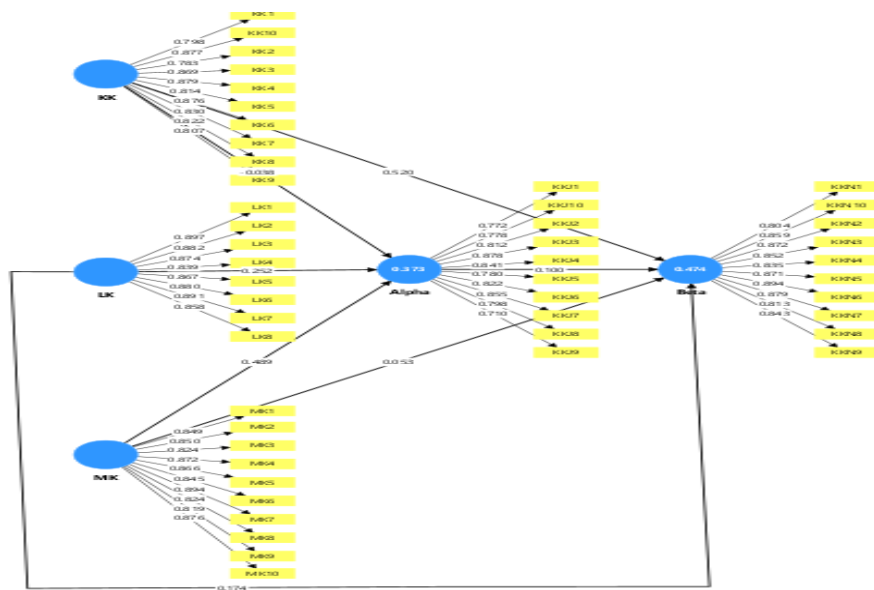
Desain penelitian merupakan rancangan atau kerangka kerja yang digunakan peneliti sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian secara sistematis dan terarah agar tujuan penelitian dapat tercapai secara optimal. Desain penelitian disusun untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai tahapan penelitian mulai dari penentuan variabel, teknik pengumpulan data, hingga metode analisis data yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa angka dan dianalisis menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis yang telah

dirumuskan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menghasilkan data yang objektif, terukur, serta dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel secara empiris. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian kausalitas digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening. Dalam penelitian ini, hubungan kausal yang diteliti adalah pengaruh gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada karyawan Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode Analisis Data

Analisis outer model adalah proses analisis yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, dan sebaliknya. Tujuan analisis ini adalah untuk mengevaluasi validitas konvergen pada faktor pemuatan (*factor loadings*) dan validitas diskriminan pada faktor pemuatan silang (*cross loading*), guna memperoleh pemahaman tentang validitas hasil penelitian



Gambar 2. Model Pengukuran Outer Model

Analisis Outer Model

Analisis *outer model* adalah proses analisis yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, dan sebaliknya. Tujuan analisis ini adalah untuk mengevaluasi validitas konvergen pada faktor pemuatan (*factor loadings*) dan validitas diskriminan pada faktor pemuatan silang (*cross loading*), guna memperoleh pemahaman tentang validitas hasil penelitian. Selain itu, analisis

ini juga melihat reliabilitas komposit (*Composite Reliability*) dan koefisien alpha *Cronbach* untuk mengevaluasi reliabilitas dari hasil penelitian tersebut.

Uji Validitas Konvergen

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Outer loadings - Matrix					
	Alpha	Beta	KK	LK	MK
KK1			0.798		
KK10			0.877		
KK2			0.783		
KK3			0.869		
KK4			0.879		
KK5			0.814		
KK6			0.876		
KK7			0.830		
KK8			0.822		
KK9			0.807		
KKJ1	0.772				
KKJ10	0.778				
KKJ2	0.812				
KKJ3	0.878				
KKJ4	0.841				
KKJ5	0.780				
KKJ6	0.822				
KKJ7	0.855				
KKJ8	0.798				
KKJ9	0.710				

Gambar 3. Outer Loading

Outer loadings - Matrix					
	Alpha	Beta	KK	LK	MK
KKN1		0.804			
KKN10		0.859			
KKN2		0.872			
KKN3		0.852			
KKN4		0.835			
KKN5		0.871			
KKN6		0.894			
KKN7		0.879			
KKN8		0.813			
KKN9		0.843			
LK1				0.897	
LK2				0.882	
LK3				0.874	
LK4				0.839	
LK5				0.867	
LK6				0.880	
LK7				0.891	
LK8				0.858	
MK1					0.849
MK10					0.876

Gambar 4. Outer Loading

Outer loadings - Matrix					
	Alpha	Beta	KK	LK	MK
KKN8		0.813			
KKN9		0.843			
LK1				0.897	
LK2				0.882	
LK3				0.874	
LK4				0.839	
LK5				0.867	
LK6				0.880	
LK7				0.891	
LK8				0.858	
MK1					0.849
MK10					0.876
MK2					0.850
MK3					0.824
MK4					0.872
MK5					0.866
MK6					0.845
MK7					0.894
MK8					0.824
MK9					0.819

Gambar 5. Outer Loading

Berdasarkan hasil pengujian convergent validity, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai outer loading bernilai positif dan lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan konstruk yang diukurnya secara kuat dan memiliki hubungan yang baik dengan variabel laten. Dengan demikian, indikator-indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen karena telah memenuhi kriteria yang disarankan oleh (Hair et al., 2019). yang menyatakan bahwa nilai outer loading di atas 0,70 menunjukkan indikator memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruknya.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel berikut menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan yang menunjukkan Discriminant Validity yang dimiliki oleh masing-masing konstruk laten yang diuji dalam penelitian ini.

Discriminant validity - Cross loadings					
	Alpha	Beta	KK	LK	MK
KK1	0.118	0.532	0.798	0.446	0.441
KK10	0.141	0.468	0.877	0.293	0.360
KK2	0.268	0.689	0.783	0.468	0.582
KK3	0.291	0.539	0.869	0.195	0.428
KK4	0.356	0.621	0.879	0.341	0.460
KK5	0.228	0.438	0.814	0.290	0.368
KK6	0.305	0.541	0.876	0.342	0.428
KK7	0.379	0.474	0.830	0.124	0.524
KK8	0.332	0.461	0.822	0.321	0.537
KK9	0.213	0.556	0.807	0.304	0.350
KKJ1	0.772	0.254	0.193	0.258	0.436
KKJ10	0.778	0.317	0.248	0.361	0.324
KKJ2	0.812	0.350	0.390	0.428	0.518
KKJ3	0.878	0.289	0.202	0.204	0.487
KKJ4	0.841	0.396	0.275	0.548	0.424
KKJ5	0.780	0.312	0.293	0.384	0.570
KKJ6	0.822	0.191	0.188	0.291	0.467
KKJ7	0.855	0.265	0.200	0.208	0.382
KKJ8	0.798	0.337	0.287	0.418	0.478
KKJ9	0.710	0.218	0.258	0.217	0.419
KKN1	0.242	0.804	0.596	0.324	0.430
KKN10	0.289	0.859	0.558	0.389	0.382
KKN2	0.252	0.872	0.446	0.367	0.322
KKN3	0.317	0.852	0.607	0.480	0.517
KKN4	0.317	0.835	0.562	0.363	0.397
KKN5	0.392	0.871	0.537	0.288	0.425
KKN6	0.369	0.884	0.617	0.428	0.323
KKN7	0.415	0.879	0.571	0.319	0.433
KKN8	0.219	0.813	0.500	0.331	0.283
KKN9	0.336	0.843	0.479	0.390	0.378
LK1	0.296	0.285	0.213	0.897	0.220
LK2	0.286	0.451	0.289	0.882	0.224
LK3	0.361	0.315	0.293	0.874	0.290
LK4	0.501	0.359	0.272	0.839	0.355
LK5	0.343	0.272	0.399	0.867	0.369
LK6	0.366	0.407	0.314	0.880	0.362
LK7	0.471	0.433	0.436	0.891	0.433
LK8	0.305	0.455	0.394	0.858	0.428
MK1	0.501	0.431	0.494	0.385	0.849
MK10	0.422	0.311	0.396	0.379	0.876
MK2	0.459	0.362	0.389	0.339	0.850
MK3	0.511	0.345	0.560	0.402	0.824
MK4	0.493	0.359	0.369	0.379	0.872
MK5	0.497	0.405	0.629	0.338	0.866
MK6	0.532	0.466	0.427	0.305	0.845
MK7	0.448	0.448	0.455	0.286	0.894
MK8	0.423	0.415	0.427	0.315	0.824
MK9	0.521	0.351	0.460	0.214	0.819

Gambar 6. Cross Loadings

Berdasarkan data pada gambar 6, nilai cross loading mengindikasikan bahwa validitas diskriminan untuk setiap kumpulan indikator dapat dinyatakan memadai. Hal ini terlihat dari fakta bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, dimana nilai loading setiap indikator terhadap konstraknya sendiri memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai loading-nya terhadap konstruk lain.

Uji Reliabilitas

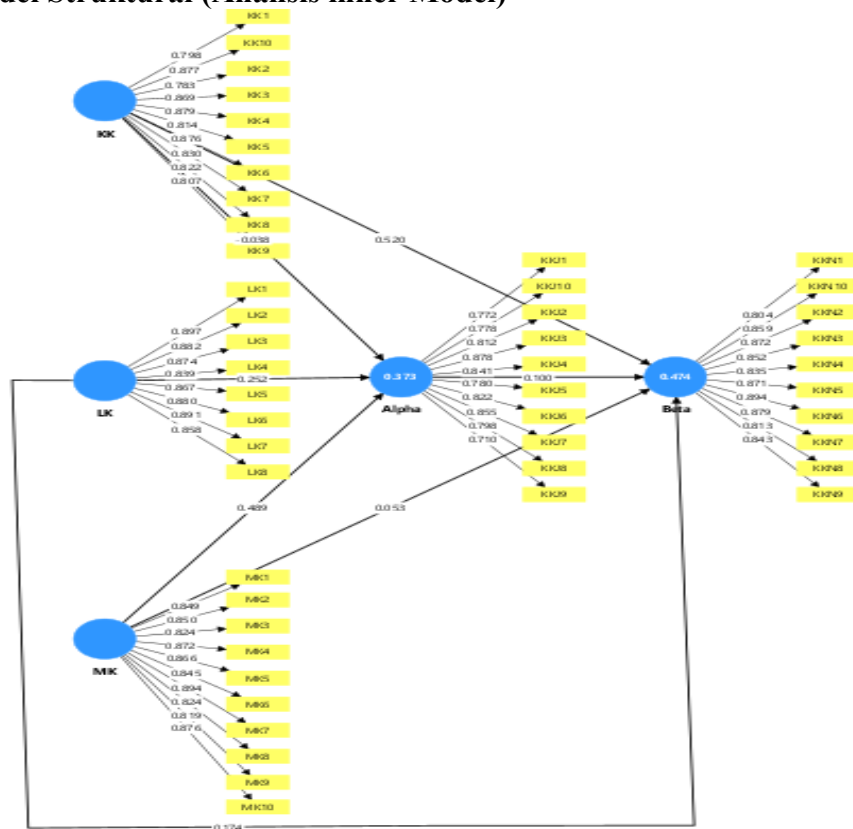
Menurut dalam (Jogiyanto & Abdillah, 2019) bahwa *rule of thumb* yang digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *Composite Reliability* yang bernilai $> 0,7$, dan nilai *Cronbach' Alpha* yang bernilai $> 0,6$. Hasil perhitungan AVE, *Composite Reliability*, dan *cronbach' alpha* dalam penelitian ini tercantum dalam Gambar 7.

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (r...	Composite reliability (r...	Average variance extrac...
Alpha	0.940	0.945	0.949	0.650
Beta	0.958	0.961	0.964	0.727
KK	0.952	0.957	0.959	0.699
LK	0.956	0.962	0.963	0.763
MK	0.958	0.959	0.964	0.726

Gambar 7. Outer Loading

Berdasarkan data yang terdapat dalam Gambar 7, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE (Average Variance Extracted) yang lebih besar dari 0,5. Variabel Alpha yang merepresentasikan Kepuasan Kerja (KKJ) memiliki nilai AVE sebesar 0,650, variabel Beta yang merepresentasikan Kinerja Karyawan (KKN) memiliki nilai AVE sebesar 0,727, sementara konstruk KK, LK, dan MK masing-masing memiliki nilai AVE sebesar 0,699, 0,763, dan 0,726. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,5, sehingga hasil evaluasi pengukuran menunjukkan tingkat validitas yang baik melalui pengukuran AVE.

Uji Model Struktural (Analisis inner Model)



Gambar 8. Pengukuran Inner Model

Penilaian hubungan antar konstruk laten dilakukan melalui analisis model struktural (*Inner Model*). Pendekatan ini melibatkan beberapa metode evaluasi, seperti mengukur koefisien determinasi (R^2) dan *indeks Goodness of Fit* (GoF)

untuk menilai seberapa baik model sesuai atau cocok.

Koefisien Determinasi (R- Square)

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Alpha	0.373	0.334
Beta	0.474	0.430

Gambar 9. Nilai R- Square

Gambar 9 R-Square Overview menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R-Square untuk variabel Alpha yang merepresentasikan Kepuasan Kerja (KKJ) sebesar 0,373 dengan nilai Adjusted R-Square sebesar 0,334, yang berarti bahwa variabel-variabel eksogen dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi Kepuasan Kerja sebesar 37,3% (atau 33,4% setelah disesuaikan). Mengacu pada kriteria Chin (1998), nilai R-Square sebesar 0,373 ini tergolong dalam kategori moderat, karena berada pada rentang 0,33–0,67, meskipun nilainya cenderung mendekati batas bawah kategori tersebut.

Sementara itu, variabel Beta yang merepresentasikan Kinerja Karyawan (KKN) memiliki nilai R-Square sebesar 0,474 dan Adjusted R-Square sebesar 0,430, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel prediktornya mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 47,4% (atau 43,0% setelah disesuaikan). Nilai ini juga tergolong dalam kategori moderat karena masih berada pada rentang 0,33–0,67, dan bahkan menunjukkan kemampuan eksplanatori yang lebih baik dibandingkan dengan variabel Kepuasan Kerja.

Goodnes of Fit (GoF)

Pengukuran kecocokan model (Goodness of Fit/GoF) dilakukan dengan menggunakan R-Square predictive relevance untuk model struktural, yang mengukur seberapa baik model dapat menjelaskan nilai observasi dan mengestimasi parameter yang digunakan. Besaran Q² memiliki rentang nilai $0 < Q^2 < 1$, di mana semakin mendekati 1 menunjukkan kualitas model yang semakin baik. Nilai Q² ini setara dengan koefisien determinasi dalam analisis jalur. Menurut Hair et al., (2018) skala nilai GoF berkisar dari 0 hingga 1, dimana 0,1 menunjukkan GoF rendah, 0,25 GoF sedang, dan 0,36 GoF tinggi.

Tabel 1. Nilai R- Square dan Community

<i>Variabel</i>	<i>R-Square</i>	<i>Community</i>
Alpha	0,373	0,650
Beta	0,474	0,727
KK	—	0,699

<i>Variabel</i>	<i>R-Square</i>	<i>Community</i>
LK	—	0,763
MK	—	0,726
Mean	0,4235	0,713

Sumber: olah data internal

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai rata-rata (mean) R-Square sebesar 0,4235 yang diperoleh dari variabel endogen Alpha (0,373) dan Beta (0,474), sedangkan variabel KK, LK, dan MK tidak memiliki nilai R-Square karena berperan sebagai variabel eksogen dalam model. Adapun nilai rata-rata Communalities (yang dalam SmartPLS 4 direpresentasikan oleh nilai Average Variance Extracted/AVE) sebesar 0,713, yang diperoleh dari rata-rata nilai AVE kelima variabel, yaitu Alpha (0,650), Beta (0,727), KK (0,699), LK (0,763), dan MK (0,726).

Nilai GoF selanjutnya dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{(\text{rata-rata } R\text{-Square})(\text{rata-rata communalities})} \\ \text{GoF} &= \sqrt{(0,713)(0,4235)} \\ \text{GoF} &= \sqrt{(0,302)} = \mathbf{0,550} \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai GoF sebesar 0,550. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2018), nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,36 sehingga termasuk dalam kategori GoF tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian yang dibangun memiliki kemampuan prediksi dan kecocokan model secara keseluruhan (overall model fit) yang sangat baik, baik dari sisi evaluasi model pengukuran (outer model) yang diwakili oleh nilai Communalities/AVE, maupun model struktural (inner model) yang diwakili oleh nilai R-Square.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi hubungan antar variabel yang diteliti.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan teknik *bootstrapping*

Tabel 2. Structural Path Analysis (Direct Effect)

No	Hipotesis	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	-0,038	0,280	0,779	Ditolak

No	Hipotesis	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
	karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.				
H2	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Tomoro Coffe Tenggilis Surabaya.	0,520	4,364	0,000	Diterima
H3	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.	0,252	1,855	0,064	Ditolak
H4	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.	0,174	1,177	0,239	Ditolak
H5	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.	0,489	4,191	0,000	Diterima
H6	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.	0,053	0,678	0,498	Ditolak
H7	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.	0,100	0,678	0,498	Ditolak
H8	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui	-0,004	0,159	0,874	Ditolak

No	Hipotesis	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
	Kepuasan Kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.				
H9	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.	0,025	0,573	0,566	Ditolak
H10	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggiliis Surabaya.	0,049	0,641	0,522	Ditolak

Berdasarkan hasil pengujian Structural Path Analysis (Direct Effect) pada Tabel 2, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 4.0 dengan uji dua sisi (two-tailed test) pada tingkat signifikansi sebesar 5%. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antarvariabel dalam model penelitian. Kriteria pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan nilai T-statistics dan P-values, dimana hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai T-statistics $> 1,96$ dan P-values $< 0,05$. Sebaliknya, apabila nilai T-statistics $\leq 1,96$ atau P-values $\geq 0,05$, maka hipotesis dinyatakan ditolak. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diperoleh keputusan terhadap masing-masing hipotesis sebagai berikut.

1. H1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai Original Sample sebesar -0,038, nilai T-Statistics sebesar 0,280 dengan P-Values sebesar 0,779, sehingga pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya, sehingga H1 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tidak banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, melainkan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, hubungan antar rekan kerja, atau kondisi pekerjaan yang dirasakan karyawan sehari-hari.

2. H2: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai Original Sample sebesar 0,520, nilai T Statistics sebesar 4,364 dengan P Values sebesar 0,000, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya, sehingga H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, dukungan, serta pengawasan yang efektif akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai target perusahaan.

3. H3: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki nilai Original Sample sebesar 0,252, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi, nilai T-Statistics sebesar 1,855 dengan P-Values sebesar 0,064, sehingga pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya, sehingga H3 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun arah hubungan bersifat positif, pengaruh yang diberikan belum cukup kuat secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang ada saat ini belum menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya.

4. H4: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki nilai Original Sample sebesar 0,174, nilai T-Statistics sebesar 1,177 dengan P-Values sebesar 0,239, sehingga pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya, sehingga H4 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan atau penurunan kualitas lingkungan kerja tidak secara langsung memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Kemungkinan karyawan tetap mampu mempertahankan kinerjanya karena adanya standar operasional yang jelas dan tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi.

5. H5: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki nilai Original Sample sebesar 0,489, nilai T-Statistics sebesar 4,191 dengan P-Values sebesar 0,000, menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya, sehingga H5 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Motivasi yang baik akan membuat karyawan merasa lebih bersemangat, dihargai, dan memiliki dorongan untuk memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan.

6. H6: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki nilai Original Sample sebesar 0,053, nilai T- Statistics sebesar 0,678 dengan P-Values sebesar 0,498, sehingga pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya, sehingga H6 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja mereka tanpa adanya faktor pendukung lainnya.

7. H7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai Original Sample sebesar 0,100, nilai T Statistics sebesar 0,678 dengan P Values sebesar 0,498, sehingga pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya, sehingga H7 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan belum mampu meningkatkan kinerja secara nyata. Karyawan kemungkinan tetap bekerja sesuai standar dan target yang telah ditentukan perusahaan meskipun tingkat kepuasan kerja yang dirasakan berbeda-beda.

8. H8: Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya. nilai Original Sample sebesar -0,004, Nilai T-Statistics sebesar 0,159 dengan P-Values sebesar 0,874 menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja, sehingga H8 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih bersifat langsung dibandingkan melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini juga didukung oleh hasil pengujian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

9. H9: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya. Diperoleh nilai Original Sample sebesar 0,025, nilai T-Statistics sebesar 0,573 dengan P-Values sebesar 0,566, sehingga pengaruh mediasi tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga H9 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh

tersebut tidak signifikan secara statistik. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan karyawan belum mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

10. H10: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya. diperoleh nilai nilai Original Sample sebesar 0,049, nilai T-Statistics sebesar 0,641 dengan P-Values sebesar 0,522, sehingga pengaruh mediasi tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga H10 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Walaupun motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pengujian pengaruh langsung, namun kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akibatnya, jalur mediasi yang terbentuk tidak signifikan.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan Tomoro Coffee Tenggilis Surabaya tidak ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan, melainkan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.
2. Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.
3. Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan belum menjadi faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.
4. Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain dibandingkan kondisi lingkungan kerja yang ada.

5. Hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.
6. Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung.
7. Hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan belum mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.
8. Hipotesis kedelapan (H8) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedelapan (H8) ditolak.
9. Hipotesis kesembilan (H9) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kesembilan (H9) ditolak.
10. Hipotesis kesepuluh (H10) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Rivai. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 118–126. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126>
- Aryoko, Y. P., Kharismasyah, A. Y., & Maulana, I. (2022). Kepuasan Kerja, Locus of Control dan Self-Efficacy: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *JSSH (Jurnal Sains Sosial Dan Humaniora)*, 6(2), 101. <https://doi.org/10.30595/jssh.v6i2.14892>
- Asmawiyah Asmawiyah, Afiah Mukhtar, N. N. (2020). *PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*.
- Assidiqi, Z. N., & Hapsari, R. D. V. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan

- Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(3), 864–871. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.3.21>
- Astuti dan Damayanti. (2023). *Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan*. 3(3), 994–1017.
- David C. McClelland. (1961). *The Achieving Society*.
- Dewi, K. V., & Khair, M. A. (2025). *Management and business progress*. 4(2), 105–114.
- Diana, M. L., Yona, M., Siregar, H., & Aziz, N. (2026). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas P2KBP3A*. 767–773. <https://doi.org/10.37034/jems.v8i2.351>
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Faiqurrutab, F., Soeprapto, A., & Suratna, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JABis)*, 21(1), 72. <https://doi.org/10.31315/jurnaladmbisnis.v21i1.12713>
- Fenny, A. setyawan. (2023). JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(2), 1346–1352.
- Firdaus, J., M.Syahrani, J., Risnita, & Asrulla. (2023). Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332.
- Flippo. (2010). *Human Resource Management*.
- Fred Luthans. (2011). *No Title*.
- Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 Report. *Gallup, Inc.*, 1–95. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gary Yukl. (2015). *Leadership in Organizations*.
- Hair et al. (2019). *Multivariate Data Analysis*.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>
- Hasibuan. (2016). *The Role of Human Resource Management I*.
- Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia — Jakarta: Bumi Aksara*.
- Irawan, H., Ayu, I. W., Nurwahidah, S., Besar, S., Pascasarjana, P., Agribinis, M., Samawa, U., Besar, S., Samawa, U., Besar, S., Info, A., & History, A. (2024). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan 1*. 280–286.
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021->

9010.89.5.755

- Latan & Ghozali. (2012). *BP UNDIP, Semarang*.
- Leblebici. (2017). IMPACT OF WORKPLACE QUALITY ON EMPLOYEE'S PRODUCTIVITY: CASE STUDY OF A BANK IN TURKEY Demet Leblebici. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), 38–49.
- Mark A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Michael J. Jucius. (2018). *Personnel Management*.
- Nareswari, W. P. (2025). *No Title*. 9, 112–126.
- Nathalie Anatias Kosidin, O. H. W. (2024). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan*. 06(02), 438–445.
- Novita Dian Anggreiny. (2023). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA STRADA COFFEE SEMARANG*.
- Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. *IQTISHADEquity Jurnal MANAJEMEN*, 1(1). <https://doi.org/10.51804/iej.v1i1.355>
- Patrick M. Wright & McMahan. (1992). *Strategic Human Resource Management: A Review*.
- Prayoga, H., Sri, R. R., & Wahyuningsih, H. (2023). *Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Coffee Shop di Kota Yogyakarta)*. 1–11.
- Rahmadani dan sampeliling. (2023). *Volume 20 Issue 1 (2023) Pages 77-86 KINERJA : Jurnal Ekonomi dan Manajemen ISSN : 1907-3011 (Print) 2528-1127 (Online) Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan The effect of work environment and job satisfaction on emp*. 20(1), 77–86.
- Ramban, K., & Edalmen, E. (2022). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(1), 132. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17177>
- Rianto. (2020). *Pengaruh Positive Humor Pemimpin Terhadap Employee Engagement dengan Positive Emotions Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Pt.Indotoko Pangan Makmur*. 6.
- Sahda, N. N., Yusnita, N., & Irawan, T. T. (2024). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. 1(2)*.
- Santoso, P., & Baskoro, H. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Variabel*

- Motivasi*. 7(1), 120–131.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*.
- Setiyono. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Konstruksi PT. Pundikarya Sejahtera Bekasi*. 12(1), 21–32.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 1(1), 59–70.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2017). *Essentials Of Organizational Behavior*.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2022). *Organizational Behavior*.
- Susanto, P. C., Syailendra, S., Firdiansyah, R., Laut, T., Transportasi, I., Ekonomi, F., Bangsa, U. K., Udara, M. B., Tinggi, S., & Aviassi, P. (2022). *Determinasi Motivasi dan Kinerja: Analisis Kepuasan Kerja, Keterikatan Karyawan dan Kepemimpinan*. *Manajemen Dan Bisnis (J-MaBis)*, 1(2), 91–98.
- Tamengkel, L. F., & Punuindoong, A. Y. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado*. 2(5), 428–432.
- Taufik, S. (2025). *PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA SERVICE EXCELLENCE DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA TANATAP COFFEE)*. 6, 2843–2863.
- Timothy A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Wahyudi, S., & Saryatmo, M. A. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention pada karyawan Generasi Z yang bekerja di Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 621–634. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i3.30222>
- Wijaya, F. A., & Prawitowati, T. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja pada PT Panca Perkasa Laksana. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 1165. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.993>
- William B. Werther Jr. dan Keith Davis. (2016). *Human Resources and Personnel Management*.