

## **The Role Of Job Satisfaction As A Mediator Of The Influence Of Leadership Style And Work Environment On Employee Performance**

### **Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Maulida Fiha Fadzilasani<sup>1</sup>, Vivin Maharani Ekowati<sup>2</sup>

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang<sup>1,2</sup>

[maulidafihaf2851@gmail.com](mailto:maulidafihaf2851@gmail.com)<sup>1</sup>, [vivien.maharani@yahoo.com](mailto:vivien.maharani@yahoo.com)<sup>2</sup>

\*Corresponding Author

#### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the role of job satisfaction as a mediator of the influence of leadership style and work environment on employee performance. The research method used is quantitative research and an explanatory research approach. The method used in this study is using Partial Least Square (PLS) with smartPLS 3.0 software. The results of this study indicate that leadership style does not affect employee performance, while the work environment influences employee performance. Job satisfaction does not mediate the influence of leadership style on employee performance, and Job satisfaction mediates the influence of the work environment on employee performance. These findings emphasize the importance of creating a conducive work environment to increase job satisfaction and encourage employee performance.*

**Keywords:** leadership style, work environment, job satisfaction, employee performance

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dan pendekatan *explanatory research*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS), dengan *software* smartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sebagai strategi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

### **1. Pendahuluan**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dalam suatu organisasi karena memiliki peran strategis dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi seluruh aktivitas organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Suherman & Siska, 2019). Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimilikinya, di mana pengelolaan SDM yang optimal menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Hasibuan, 2021). Manajemen SDM bertujuan untuk mengarahkan kontribusi karyawan secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Murtafiah et al., 2023). SDM yang berkualitas tidak hanya ditandai oleh kemampuan teknis, tetapi juga loyalitas, motivasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang tepat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, serta memperkuat kinerja (Asriyanti et al., 2024).

Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja (Sinambela & Lestari, 2021). Gaya kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal (Mitasari et al., 2023), sementara lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi dalam menciptakan kenyamanan dan kepuasan kerja (Ayunasrah et al., 2022). Namun, apabila faktor-faktor tersebut diabaikan, maka kinerja karyawan akan menurun, yang berdampak pada rendahnya produktivitas dan potensi meningkatnya ketidakpuasan kerja (Hasibuan, 2021). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun gaya kepemimpinan yang adaptif dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat guna mendorong kinerja optimal dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Cahyati & Adelia, 2024)

Pencapaian tujuan organisasi didukung oleh Gaya kepemimpinan, di mana seorang pemimpin mengelola organisasi dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui gaya kepemimpinannya (Siregar & Wardi, 2023). Yunita et al. (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan Darmawan & Muttaqin (2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Jika seorang pimpinan tidak memiliki perhatian yang cukup terhadap bawahannya, mereka bahkan cenderung menjadi lebih otoriter, mengarahkan dan mengawasi karyawan secara ketat untuk memastikan bahwa tugas dilakukan sesuai dengan keinginan mereka. Jika pimpinan ini lebih fokus pada pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan karyawan, mereka akan membuat karyawan yang ingin berkembang tidak puas (Ismail et al., 2023).

Seorang pemimpin seharusnya memahami faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi, salah satu faktor pendukung itu adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan (Rachmawati & Ekowati, 2025; Ayunasrah et al., 2022). Saputra & Fernos (2023) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Priatna (2021) dalam (Perkasa et al., 2023) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat memicu berbagai dampak buruk, seperti menurunnya semangat kerja, menurunnya kinerja, meningkatnya tingkat absensi dan kesalahan dalam bekerja, serta tingginya angka pergantian karyawan (Ayunasrah et al., 2022). Dampak-dampak tersebut tentu perlu dihindari karena dapat merugikan.

Pegadaian (Persero) sebagai BUMN berperan strategis dalam menyediakan layanan keuangan, khususnya di bidang pembiayaan dan gadai. Dalam menghadapi persaingan industri keuangan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan. Salah satu faktor penentu keberhasilan tersebut adalah efektivitas kepemimpinan dan kualitas lingkungan kerja serta strategi pengembangan usaha agar tetap kompetitif dan mampu mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan. Salah satu tantangan utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah satu pimpinan harus memimpin beberapa unit kantor sekaligus, sehingga pelaksanaan visit rutin di setiap unit yang dilakukan setiap bulan lebih banyak mengandalkan pengawasan secara online melalui monitoring grup WhatsApp dan CCTV. Metode pengawasan ini menimbulkan tantangan terkait efektivitas pemantauan yang berdampak pada kelancaran supervisi lapangan. Jarak yang cukup jauh antar kantor unit ini berpotensi menimbulkan kendala, terutama dalam hal kehadiran pimpinan cabang di setiap unit. Ketidakhadiran pimpinan secara rutin di seluruh kantor UPC dapat berdampak pada pengawasan yang kurang optimal, komunikasi yang terhambat, serta pengambilan keputusan yang lebih lambat. Dengan jumlah karyawan yang mencapai 48 orang, yang tersebar dalam beberapa kantor menyebabkan keterbatasan dalam pengawasan dan

pendampingan langsung terhadap karyawan di masing-masing unit. Selain itu, karyawan di unit-unit yang jarang dikunjungi berisiko merasa kurang diperhatikan, yang dapat berpengaruh pada semangat kerja dan kinerja mereka. Akibatnya, beberapa karyawan merasa kurang mendapat arahan dan motivasi yang cukup, sehingga kinerja mereka menjadi kurang maksimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajerial yang efektif untuk memastikan koordinasi dan pengawasan tetap berjalan dengan baik, meskipun terdapat keterbatasan jarak dan waktu.

Kondisi di lapangan didukung oleh Gibson et al. (2020) bahwa dengan formasi karyawan yang terbatas, ketidakhadiran satu karyawan berpotensi menyebabkan penugasan delegasi kepada karyawan lain, yang akhirnya menghambat proses operasional. Di samping itu, pengelolaan sumber daya manusia yang terdiri dari berbagai generasi dengan karakteristik yang berbeda juga menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan inklusif, meliputi komunikasi efektif, keterlibatan karyawan, mentoring, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif dengan sistem pengakuan dan penghargaan yang tepat, agar dapat memaksimalkan kinerja seluruh karyawan (Northouse, 2018). Berdasarkan fenomena dan kontradiksi hasil penelitian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2013). Menurut (Sutrisno, 2017) gaya kepemimpinan suatu kegiatan seseorang untuk membangkitkan orang lain memimpin, mempengaruhi, membimbing orang lain untuk melaksanakan suatu kegiatan agar mencapai hasil kinerja yang ingin dicapai. Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, yang penerapannya disesuaikan dengan situasi. Menurut Siagian dikutip dalam (Busro, 2018) mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan: otokratis, militeristis, paternalistis, karismatis, dan demokratis. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi untuk mencapai kinerja optimal.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Menurut Nitisemito (2010) yang dikutip dalam (Ayunasrah et al., 2022) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2017) dikutip dalam (Ramdhona et al., 2022) terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik (psikologis). Lingkungan kerja fisik mencakup faktor-faktor seperti tata ruang, pencahayaan, dan fasilitas kerja yang berdampak langsung pada kenyamanan dan produktivitas. Sementara itu, lingkungan kerja non fisik mencakup hubungan interpersonal di tempat kerja yang memengaruhi motivasi dan suasana emosional karyawan.

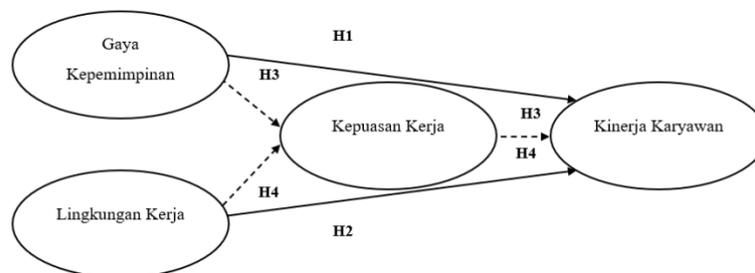
### **Kinerja Karyawan**

Menurut (Kasmir, 2006) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Jain dan Singh mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan dari sebuah pencapaian berupa prestasi kerja dalam mencapai target kerja maupun tujuan organisasi (Kadarisman, 2019). Kinerja karyawan menjadi tolok ukur seberapa baik suatu perusahaan membangun hubungan positif dengan para karyawannya guna memaksimalkan produktivitas karyawan. Menurut Robbins kinerja individu karyawan dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Oleh karena itu, pemantauan dan pengembangan kinerja karyawan harus terus dilakukan agar produktivitas dan komitmen kerja tetap terjaga.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional atau perasaan seorang karyawan, baik nyaman atau tidak nyaman tergantung bagaimana perasaan mereka tentang pekerjaan (Wiliandari, 2019). Robbins & Judge, (2017) mengemukakan jikalau kepuasan kerja ialah perasaan positif terkait pekerjaan yang belandaskan dari karakteristik individu itu sendiri. Ketika seorang karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung merasa senang dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas atau harapannya tidak dapat dipenuhi, dia merasa cemas. Kepuasan kerja karyawan biasanya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, artinya aspirasi karir karyawan sejalan dengan kenyataan. Menurut Afandi, (2018) kepuasan kerja ditentukan oleh lima indikator yaitu: pekerjaan itu sendiri (*work it self*), kualitas pengawasan (*supervision*), hubungan dengan rekan kerja (*co-worker*), peluang promosi (*promotion*), serta gaji (*pay*) yang diterima karyawan.

### Hipotesis Penelitian



**Gambar 1. Model Hipotesis**

- H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Malang
- H2 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Malang
- H3 : Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Malang
- H4 : Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Malang

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* yang bertujuan menguji hubungan kausal antar variabel melalui analisis data numerik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS)

menggunakan aplikasi smartPLS 3.0. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner untuk memperoleh tanggapan karyawan terhadap variabel yang diteliti. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner dengan skala Likert.

Populasi pada penelitian ini adalah keseluruhan karyawan Pegadaian Cabang Malang sejumlah 48 orang. Menurut Kerlinger & Lee (2000) dikutip dalam (Maheswari & Dwiutami, 2013) menyarankan sebanyak 30 sampel sebagai jumlah minimal dalam penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik total sampling, yaitu teknik di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi kurang dari 100 orang (Suryanhi et al., 2020). Teknik ini dianggap tepat karena dapat merepresentasikan populasi secara utuh. Oleh karena itu, seluruh 48 karyawan Pegadaian Cabang Malang dijadikan sebagai responden dalam penelitian.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

#### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

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

#### A. *Convergent Validity*

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

**Tabel 1. Hasil pengujian *Loading Factor***

| Variabel          | Item | <i>Loading Factor</i> | Keterangan |
|-------------------|------|-----------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan | X1.1 | 0.836                 | Valid      |
|                   | X1.2 | 0.739                 | Valid      |
|                   | X1.3 | 0.877                 | Valid      |
|                   | X1.4 | 0.817                 | Valid      |
|                   | X1.5 | 0.835                 | Valid      |
|                   | X1.6 | 0.824                 | Valid      |
|                   | X1.7 | 0.823                 | Valid      |
| Lingkungan Kerja  | X2.1 | 0.824                 | Valid      |
|                   | X2.2 | 0.814                 | Valid      |
|                   | X2.3 | 0.943                 | Valid      |
|                   | X2.4 | 0.827                 | Valid      |
|                   | X2.5 | 0.879                 | Valid      |
|                   | X2.6 | 0.862                 | Valid      |
| Kinerja Karyawan  | Y1   | 0.851                 | Valid      |
|                   | Y2   | 0.788                 | Valid      |
|                   | Y3   | 0.851                 | Valid      |
|                   | Y4   | 0.823                 | Valid      |
|                   | Y5   | 0.794                 | Valid      |

|                |     |       |       |
|----------------|-----|-------|-------|
|                | Y6  | 0.820 | Valid |
|                | Y7  | 0.787 | Valid |
|                | Y8  | 0.781 | Valid |
|                | Y9  | 0.793 | Valid |
|                | Y10 | 0.720 | Valid |
| Kepuasan Kerja | Z1  | 0.820 | Valid |
|                | Z2  | 0.844 | Valid |
|                | Z3  | 0.832 | Valid |
|                | Z4  | 0.810 | Valid |
|                | Z5  | 0.857 | Valid |
|                | Z6  | 0.891 | Valid |
|                | Z7  | 0.903 | Valid |
|                | Z8  | 0.854 | Valid |
|                | Z9  | 0.816 | Valid |
|                | Z10 | 0.898 | Valid |

### B. Discriminant Validity

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

**Tabel 2. Hasil Pengujian Cross Loading**

| Item | Gaya Kepemimpinan | Lingkungan Kerja | Kinerja Karyawan | Kepuasan Kerja |
|------|-------------------|------------------|------------------|----------------|
| X1.1 | 0.836             | 0.591            | 0.556            | 0.472          |
| X1.2 | 0.739             | 0.737            | 0.544            | 0.521          |
| X1.3 | 0.877             | 0.656            | 0.556            | 0.429          |
| X1.4 | 0.817             | 0.537            | 0.485            | 0.389          |
| X1.5 | 0.835             | 0.507            | 0.475            | 0.354          |
| X1.6 | 0.824             | 0.613            | 0.519            | 0.398          |
| X1.7 | 0.823             | 0.614            | 0.599            | 0.427          |
| X2.1 | 0.666             | 0.824            | 0.543            | 0.486          |
| X2.2 | 0.527             | 0.814            | 0.550            | 0.461          |
| X2.3 | 0.686             | 0.943            | 0.677            | 0.596          |
| X2.4 | 0.660             | 0.827            | 0.679            | 0.598          |
| X2.5 | 0.623             | 0.879            | 0.629            | 0.579          |
| X2.6 | 0.671             | 0.862            | 0.706            | 0.599          |
| Y1   | 0.685             | 0.695            | 0.851            | 0.410          |
| Y2   | 0.574             | 0.596            | 0.788            | 0.431          |
| Y3   | 0.474             | 0.569            | 0.851            | 0.386          |
| Y4   | 0.573             | 0.586            | 0.823            | 0.551          |
| Y5   | 0.511             | 0.625            | 0.794            | 0.519          |
| Y6   | 0.452             | 0.537            | 0.820            | 0.541          |
| Y7   | 0.482             | 0.600            | 0.787            | 0.703          |

|     |       |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| Y8  | 0.464 | 0.531 | 0.781 | 0.536 |
| Y9  | 0.577 | 0.646 | 0.793 | 0.718 |
| Y10 | 0.403 | 0.507 | 0.720 | 0.555 |
| Z1  | 0.365 | 0.492 | 0.643 | 0.820 |
| Z2  | 0.353 | 0.519 | 0.616 | 0.844 |
| Z3  | 0.384 | 0.564 | 0.544 | 0.832 |
| Z4  | 0.563 | 0.554 | 0.551 | 0.810 |
| Z5  | 0.380 | 0.536 | 0.574 | 0.857 |
| Z6  | 0.397 | 0.532 | 0.501 | 0.891 |
| Z7  | 0.485 | 0.609 | 0.625 | 0.903 |
| Z8  | 0.506 | 0.592 | 0.572 | 0.854 |
| Z9  | 0.492 | 0.564 | 0.485 | 0.816 |
| Z10 | 0.541 | 0.572 | 0.634 | 0.898 |

Berdasarkan tabel 2, terlihat bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi dengan variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lain. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dalam penelitian memiliki nilai korelasi terbesar pada konstruksya sendiri, sehingga dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* telah terpenuhi dengan baik. Selain melalui *cross loading*, penilaian *discriminant validity* juga dapat dilakukan menggunakan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, di mana nilai AVE yang baik harus melebihi 0,5.

**Tabel 3. Hasil Pengujian *Discriminant Validity***

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

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

### C. Uji Reliabilitas

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

**Tabel 4. Hasil Pengujian *Composite Reliability***

| Variabel          | <i>Cronbach's Alpha</i> | rho_A | <i>Composite Reliability (rho_c)</i> | Keterangan |
|-------------------|-------------------------|-------|--------------------------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan | 0.920                   | 0.922 | 0.936                                | Reliabel   |

|                  |       |       |       |          |
|------------------|-------|-------|-------|----------|
| Lingkungan Kerja | 0.929 | 0.934 | 0.944 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0.938 | 0.940 | 0.947 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja   | 0.958 | 0.959 | 0.964 | Reliabel |

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

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis *inner model* dalam PLS digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Tujuan utamanya adalah untuk menilai kekuatan dan arah pengaruh antar konstruk melalui koefisien jalur (*path coefficients*), serta mengukur nilai  $R^2$  untuk melihat seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 5. Hasil Pengujian R Square**

| Variabel         | R Square |
|------------------|----------|
| Kinerja Karyawan | 0.631    |
| Kepuasan Kerja   | 0.426    |

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

### Uji Hipotesis

Dalam analisis PLS, pengujian hubungan antar variabel baik langsung maupun melalui mediasi dilakukan menggunakan metode *bootstrapping*, dengan tiga indikator utama: *path coefficient*, *t-statistik*, dan *p-value*. *Path coefficient* bernilai antara -1 hingga 1, di mana nilai positif menunjukkan hubungan searah dan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan. Hubungan dianggap signifikan jika *t-statistik* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

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

Hasil analisis model struktural menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,091;  $t = 0,598$ ;  $p = 0,550$ ) maupun terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,199;  $t = 1,426$ ;  $p = 0,155$ . Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,323;  $t = 2,668$ ;  $p = 0,008$ . Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

dengan nilai koefisien 0,581;  $t = 4,315$ ;  $p = 0,000$  dan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien 0,382;  $t = 2,669$ ;  $p = 0,008$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan.

**Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak langsung**

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

Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan secara signifikan yang memiliki nilai koefisien 0,029;  $t = 0,512$ ;  $p = 0,609$ . Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,188;  $t = 2,237$ ;  $p = 0,026$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

## Pembahasan

### Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pratiwi dan Wulandari (2021), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai apabila tidak didukung oleh keterlibatan emosional dan motivasi internal karyawan. Hal serupa juga ditemukan oleh Nugroho (2020), yang mengungkapkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat kecocokan antara gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi dan individu karyawan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi tertentu, faktor-faktor lain seperti sistem penghargaan, budaya organisasi, dan motivasi kerja bisa jadi lebih berperan dalam membentuk kinerja dibandingkan gaya kepemimpinan semata.

### Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif secara fisik dan nonfisik mampu menciptakan suasana kerja positif yang meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Temuan ini diperkuat oleh Wibowo dan Surya (2020) yang menyatakan pentingnya lingkungan kerja dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan meningkatkan efektivitas kerja. Hasil penelitian di lapangan sejalan dengan Putri & Haryanto (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, di mana karyawan akan bekerja lebih optimal apabila mereka merasa nyaman, aman, dan dihargai dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perhatian terhadap kualitas lingkungan kerja merupakan salah satu kunci strategis dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh.

### Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh kemungkinan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu membentuk persepsi positif dalam diri karyawan terkait kepuasan kerja, atau bahwa aspek lain seperti motivasi, budaya organisasi, atau sistem penghargaan lebih dominan dalam memediasi hubungan

tersebut. Hasil ini sejalan dengan penelitian Triyanto & Jaenab (2020), Sudibyo dan Utami (2021), bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja. Begitu juga Rachmawati dan Kurniawan (2022), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini mendukung kesimpulan bahwa faktor lain di luar kepemimpinan mungkin lebih berperan dalam memengaruhi kepuasan maupun kinerja karyawan.

### **Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Hasil analisis penelitian menunjukkan kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saefullah & Basrowi (2022), yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan interaksi sosial yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Ramdhona et al. (2022) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik sebagai strategi efektif dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

## **5. Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian cabang Malang. Hal ini dikarenakan adanya kemungkinan ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kebutuhan karyawan. Selain itu juga terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi dan budaya organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana kenyamanan fisik, hubungan interpersonal yang baik, dan dukungan sosial berkontribusi pada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara efektif, sehingga kinerja karyawan belum dapat ditingkatkan secara optimal. Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada pemilihan sampel yang hanya mencakup 48 karyawan, sehingga membatasi generalisasi hasil penelitian. Penelitian selanjutnya harus melibatkan sampel yang lebih luas dan beragam, termasuk semua karyawan pegadaian se Malang raya. menambahkan variabel baru yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan seperti *organizational citizenship behavior*, *organizational identification* dan *work engagement*, sehingga dapat menghasilkan interpretasi yang kian mendalam mengenai komponen-komponen yang berkontribusi pada kinerja karyawan.

### **Daftar Pustaka**

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Konsep dan Indikator)*. Zanafra.
- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarok, S., & Anshori, M. I. (2024). *Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan*. 3.
- Ayunasrah, T., Ratnawati, R., Diana, R., & Ansari, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.55542/juiim.v4i1.147>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.

- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Darmawan, R. A., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2795–2805. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1733>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2020). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (15th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: pendekatan non sekuler, Muhammadiyah University Press, c.*
- Ismail, Kessi, A. M. F., Tajuddin, I., & Abbas, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya*, 6(1), 233–246. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.897>
- Kadarisman, M. (2019). Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi di Kota Depok. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 16(1), 17–32. <https://doi.org/10.31113/jia.v16i1.202>
- Kasmir. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Rajawali Pers.
- Maheswari, J., & Dwiutami, L. (2013). Pola Perilaku Dewasa Muda Yang Kecenderungan Kecanduan Situs Jejaring Sosial. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 2(1), 51–62. <https://doi.org/10.21009/jppp.021.08>
- Mitasari, R., Supriyanto, A.S., Ekowati, V.M. (2023). Linking Leadership Style to Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 7(2), 195-202.
- Murtafiah, N. H., Yulianti, P. I., Nurjaman, I., & Ridwan. (2023). Konsep Dasar Struktur Organisasi. *Jurnal Penelitian Progresif*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.61992/jpp.v3i1.97>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Perkasa, D. H., Arbaina, C., Purwanto, S., Sari, O. H., & Tarmiji, A. (2023). Pengaruh Kedisiplinan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(02), 47–59. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v1i02.84>
- Rachmawati, D.L. & Ekowati. V.M. (2025). Effect of interpersonal relationships, workstress, and work environment on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Jenius: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 176-185.
- Ramdiona, T. S., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 891–914. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.119>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior (Seventeenth)*. Pearson Education Limited.
- Saputra, D., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu ...*, 2(2). <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/1613>
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 178–190. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.330>
- Siregar, E. S. M., & Wardi, Y. (2023). Pengaruh Gender Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Education and Development*, 11(3), 2223–2229. <https://doi.org/10.37081/ed.v11i3.5058>

- Suherman, A., & Siska, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In M. . Mada Faisal Akbar, S.E. (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Suryanhi, L., Maddatuang, & Suprpta. (2020). Penggunaan Lahan Dalam Meningkatkan Pendapatan Rumah Tangga Di Desa Purwosari Kecamatan Tomoni Timur Kecamatan Luwu Kabupaten Timur (Studi Kasus Kawasan Rumah Pangan Lestari (Krpl). *Jurnal Environmental Science*, 3(1). <https://doi.org/10.35580/jes.v3i1.15362>
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Yunita, R. I., Daengs GS, A., Santoso, H. T., Dewi, R., & Susanti, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Al Andalus Nusantara Travel Surabaya. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1), 87–102. <https://doi.org/10.30640/jumma45.v2i1.1604>