

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. GRAND WIJAYA PERSADA DI TELUK KABUNG TENGAH

Muhammad Akbar Rezki Mubarakh¹, Desi Permata Sari², Silvia Sari³
sirangkak004@gmail.com¹, desipermatasari735@gmail.com²,
silviasari@upiyptk.ac.id³
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Grand Wijaya Persada. Metode yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian menggunakan data primer (kuesioner) dari 84 responden karyawan PT Grand Wijaya Persada. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan SmartPLS V3.2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan. Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Grand Wijaya Persada. Hasil akhir dari penelitian ini menyarankan agar PT Grand Wijaya Persada lebih menyesuaikan Gaya Kepemimpinan dari perusahaan agar meningkatkan Produktivitas dari Karyawan.

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

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of Leadership Style and Work Environment on Employee Productivity through Job Satisfaction as an intervening variable at PT Grand Wijaya Persada. The method used is qualitative. The research used primary data (questionnaires) from 84 respondents who were employees of PT Grand Wijaya Persada. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS V3.2. The results of this research indicate that Leadership Style has a negative and insignificant effect on Job Satisfaction. Work Environment have a positive and significant effect on Job Satisfaction. Leadership style has a positive and insignificant effect on employee Productivity. Work Environment have a positive and significant effect on Employee Productivity. Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Productivity. Job Satisfaction is unable to mediate the influence of Leadership Style on Employee Performance. Job Satisfaction is able to mediate the influence of Work Environment on Employee Productivity at PT Grand Wijaya Persada. The final results of this research suggest that PT Grand Wijaya Persada further adapts the company's leadership style to improve employee Productivity.

Keywords: Account Leadership Style, WorkEnvironment, Employee Productivity, Job Satisfaction.

1. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan produktivitas karyawannya guna mencapai keunggulan

bersaing. Produktivitas karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, karena karyawan merupakan aset utama dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, berbagai faktor yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan perlu diperhatikan secara serius, di antaranya adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja (Farhan Azfa & Solihah, 2025:11).

Perkembangan abad ke-20 hampir semua negara di dunia terlibat isu ekonomi, teknologi, dan keamanan dan sekaligus merupakan masalah yang dikenal juga era globalisasi, sebagai era tanpa batas yang tercermin dengan adanya kebebasan dalam berusaha, kebebasan dalam berpendapat, dan dalam bersaing, praktis tidak ada lagi batas antar suatu negara dengan negara lain. Kebebasan usaha sudah menjadi tuntutan masyarakat diseluruh dunia. Keberadaan Manajemen Sumber Daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Muliawan et al., 2025:24).

Era Globalisasi yang di mulai pada abad ke-21, pada hakikatnya merupakan merupakan tantangan bagi manajemen sumber daya manusia karena pada abad ke-21 ini merupakan era persaingan sumber daya manusia antar-bangsa. Karena itu merupakan kewajiban bagi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas secara menyeluruh. Kualitas sumber daya manusia ini meliputi: kualitas moral/spiritual, kualitas intelektual, dan kualitas fisik sehingga mampu menghadapi tantangan di masa yang akan datang. Arus Globalisasi mengakibatkan adanya berbagai perubahan yang menuntut tenaga kerja menguasai teknologi baru, waktu kerja yang lebih efisien, perubahan tuntutan terhadap kinerja serta perusahaan dalam dalam peraturan kerja yang dapat menimbulkan situasi yang menekan tenaga kerja yang bersangkutan (Dhea Wulandari et al., 2024:77).

Menurut produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai tugas tertentu sesuai standar, kelengkapan, biaya dan kecepatan sehingga pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam sebuah organisasi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara keseluruhan (Ni Kadek Ira Agustini et al., 2021:56).

Menurut (Sulaeman A et al., 2021:169) produktivitas tenaga kerja pada dasarnya merupakan produktivitas parsial, karena hanya membagi output dengan satu jenis input, yaitu hanya tenaga kerja. Jadi, produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara total keluaran dengan masukan tenaga kerja. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta memengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, mendorong semangat kerja karyawan, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter, tidak komunikatif, atau tidak melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak negatif pada produktivitas (Chaplin, 2023:205).

Menurut (Dery Wijaya et al., 2023:74) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Indrawati & Sembiring, 2022:89) berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Suryani et al.,

2023:147) berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Lingkungan kerja merupakan elemen penting dalam kesuksesan suatu organisasi (Ma'ruf, 2025:111). Selanjutnya menurut (Apandi et al., 2023:145) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi dimana seorang bekerja metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut (Martina Trisnawaty & Parwoto, 2023:58) lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung produktivitas, sedangkan lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menghambatnya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Fau & Buulolo, 2023:246). Berdasarkan analisis yang dilakukannya bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan. Kontribusi dalam pengambilan kebijakan manajerial perusahaan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif dan positif dapat meningkatkan semangat, produktivitas, dan kreativitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang negatif dapat menyebabkan stres, demotivasi, dan turnover karyawan yang tinggi (Novriani Gultom & Nurmaysaroh, 2022:93).

Menurut (Wibowo et al., 2025:196) kepuasan kerja merupakan sesuatu yang sangat didambakan baik pekerja maupun pemberi kerja. Bahkan menjadi sasaran penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Menurut (Apriliana & Ahmadi, 2024:211) kepuasan kerja didefinisikan dengan melihat sejauh mana individu merasakan secara positif atau negative berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Pada penelitian (Yasah et al., 2025:82) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan menurut penelitian (Elperida Juniarni Sinurat, 2024:118) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Grand Wijaya Persada di Teluk Kabung Tengah".

2. TINJAUAN LITERATUR ATAS PENELITIAN

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Menurut (Ana & Lingga, 2023:185) gaya kepemimpinan merupakan model kepemimpinan yang diyakini efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Bab ini membahas penelitian teoritis tentang gaya kepemimpinan transformasional dan dampak gaya kepemimpinan ini terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Menurut (Hermawan, 2022:145) gaya kepemimpinan yang maksimal memerlukan kepemimpinan yang baik dari atasan yang merupakan salah satu faktor yang dapat, membimbing, mengarahkan dan memotivasi karyawan agar lebih berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut (Eko et al., 2023:154) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten dari filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang dalam memimpin. Lebih sederhananya, gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya untuk mencapai

tujuan organisasi. Cara ini dapat berupa perilaku, tindakan, dan keputusan yang diambil oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

2. Lingkungan Kerja (X2)

Menurut (Yasah et al., 2025:155) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan kinerja karyawan. Secara umum, lingkungan kerja mencakup semua aspek fisik dan nonfisik yang ada di sekitar pegawai saat bekerja.

Menurut (Suryani et al., 2020:223) lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi di sekitar pekerjaan baik yang bersifat fisik seperti kebersihan, pencahayaan, suhu ruangan, maupun yang bersifat nonfisik seperti hubungan antarpegawai dan gaya kepemimpinan, yang memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja.

Menurut (Indrawati & Sembiring, 2020:64) lingkungan kerja sebagai suatu sistem kerja yang terdiri atas elemen-elemen fisik, sosial, dan psikologis yang saling berkaitan dan memengaruhi semangat serta kinerja individu di dalam organisasi.

Menurut (Fau & Buulolo, 2023:45) lingkungan kerja merupakan kombinasi antara lingkungan fisik (ruang kerja, alat, fasilitas) dan sosial (hubungan kerja, budaya organisasi) yang dapat menciptakan suasana kerja kondusif atau sebaliknya.

Menurut (Dery Wijaya et al., 2023:101) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan selama bekerja dan yang dapat memengaruhi kondisi fisik maupun psikologis.

3. Produktivitas Karyawan (Y)

Menurut (Sulistiana & Purwanto, 2025:126) produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini. Pengertian produktivitas juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output yang lebih banyak dengan menggunakan input yang sama, atau menghasilkan output yang sama dengan menggunakan input yang lebih sedikit.

Menurut (Manoppo et al., 2021:198) produktivitas karyawan adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktubahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Menurut (Paramitha, 2021:122) menyatakan bahwa produktivitas karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan, dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

Menurut (Asman & Rony, 2023:299) mendefinisikan produktivitas kerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut (Dianda et al., 2024:134) mengemukakan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam menghasilkan barang atau jasa dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditentukan.

4. Kepuasan Kerja (Z)

Menurut (Melia et al., 2023:52) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut (Hermawan, 2022:143) kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Menurut (Indrayana et al., 2024:33) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sedangkan seseorang dengan kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif.

Menurut (Kusuma et al., 2023:44) kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

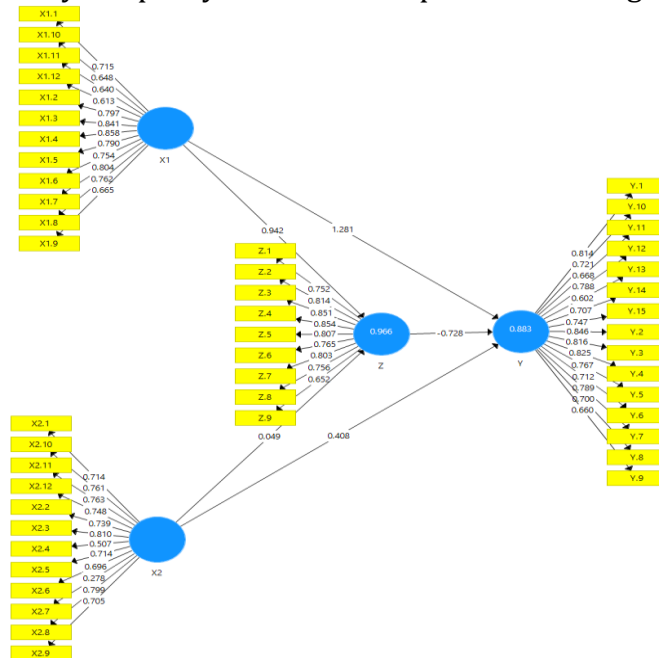
3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data kuantitatif adalah jenis data yang diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah jumlah karyawan, dan hasil angket. Instrumen penelitian yang dilakukan adalah dengan menyebarkan kuisioner yang menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengetahui pendapat responden. Setiap pernyataan yang ada di kuesioner terdapat lima (5) poin pengukuran. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program (Partial Least Square/PLS) untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai PT Grand Wijaya Persada dengan jumlah pegawai sebanyak 84 karyawan. sampel yang digunakan pada penelitian PT Grand Wijaya Persada ini sebanyak 84 karyawan. Dalam penelitian ini, data yang telah dikumpulkan akan disajikan dalam bentuk tabel dan gambar. Dengan menggunakan tabel dan gambar diharapkan dapat mempermudah dalam menganalisis dan memahami data, sehingga data yang disajikan lebih sistematis. Data yang terkumpul dari hasil survey akan dikelompokkan berdasarkan variabel dan jenis responden dan tabulasi. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan menggunakan SmartPLS 3.0, Penelitian memilih menggunakan software ini agar hasil perhitungan dapat diperoleh dengan lebih mudah dan cepat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengujian Outer Model (Struktural Model) Sebelum Eliminasi

Berdasarkan pengujian outer model dengan menggunakan SmartPLS diperoleh nilai antara item pertanyaan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut ini:



Dalam penelitian batasan nilai-nilai convergent validity di atas 0,6 dan hasil dari outer loading masing-masing variabel pada estimasi awal dapat dilihat pada table sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil *Outer Loading* Sebelum Eliminasi

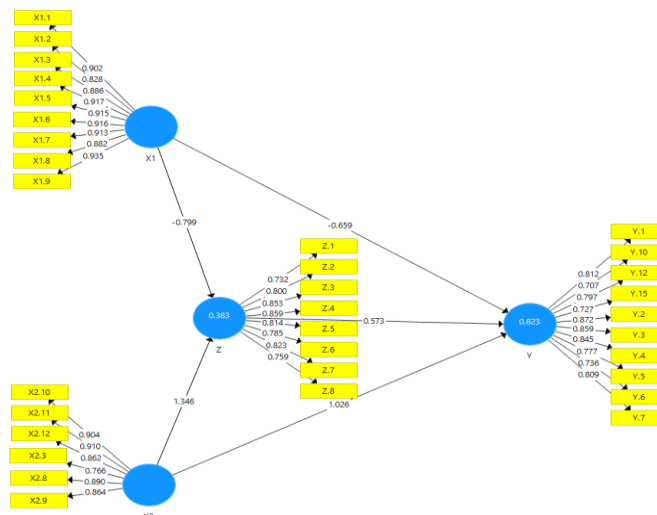
Variabel	Item	Outer Loading	Pembanding	Keterangan
Produktivitas Karyawan	Y.1	0,812	0,7	Valid
	Y.2	0,872	0,7	Valid
	Y.3	0,859	0,7	Valid
	Y.4	0,845	0,7	Valid
	Y.5	0,777	0,7	Valid
	Y.6	0,736	0,7	Valid
	Y.7	0,809	0,7	Valid
	Y.8	0,600	0,7	Tidak valid
	Y.9	0,660	0,7	Tidak valid
	Y.10	0,707	0,7	Valid
	Y.11	0,668	0,7	Tidak valid
	Y.12	0,797	0,7	Valid
	Y.13	0,602	0,7	Tidak Valid
	Y.14	0,607	0,7	Tidak valid
	Y.15	0,727	0,7	Valid
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,902	0,7	Valid
	X1.2	0,828	0,7	Valid
	X1.3	0,886	0,7	Valid
	X1.4	0,917	0,7	Valid
	X1.5	0,915	0,7	Valid
	X1.6	0,916	0,7	Valid
	X1.7	0,913	0,7	Valid
	X1.8	0,882	0,7	Valid

Variabel	Item	Outer Loading	Pembanding	Keterangan
Lingkungan Kerja	X1.9	0,935	0,7	Valid
	X1.10	0,648	0,7	Tidak valid
	X1.11	0,640	0,7	Tidak valid
	X1.12	0,613	0,7	Tidak valid
	X2.1	0,614	0,7	Tidak valid
	X2.2	0,639	0,7	Tidak valid
	X2.3	0,766	0,7	Valid
	X2.4	0,505	0,7	Tidak valid
	X2.5	0,614	0,7	Tidak valid
	X2.6	0,696	0,7	Tidak valid
	X2.7	0,276	0,7	Tidak valid
	X2.8	0,890	0,7	Valid
Kepuasan Kerja	X2.9	0,864	0,7	Valid
	X2.10	0,904	0,7	Valid
	X2.11	0,910	0,7	Valid
	X2.12	0,862	0,7	Valid
	Z.1	0,732	0,7	Valid
	Z.2	0,800	0,7	Valid
	Z.3	0,853	0,7	Valid
	Z.4	0,859	0,7	Valid
	Z.5	0,814	0,7	Valid
	Z.6	0,785	0,7	Valid
	Z.7	0,828	0,7	Valid
	Z.8	0,759	0,7	Valid
	Z.9	0,625	0,7	Tidak Valid

Sumber : Data Diolah, (2026)

2. Pengujian Outer Model (Struktural Model) Setelah Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian outer model dengan menggunakan SmartPLS diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:



3. Penilaian Average Variance Extraced (AVE)

Kriteria validity suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai Average Variance Extraced (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh konstruk (variabel) pada Tabel 4.7:

Tabel 2 Nilai Average Variance Extracte (AVE)

Variabel	AVE
Lingkungan Kerja (X2)	0,752
Kepuasan Kerja (Z)	0,647
Produktivitas Karyawan (Y)	0,634
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,809

Sumber: Hasil Olah SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

4. Penilaian Reliabilitas (Cronbach's Alpha)

Setelah diketahui tingkat kevalitan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai composite reliability dan nilai cronbach alpha. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0,70. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 3:

Tabel 3 Nilai Realibilitas

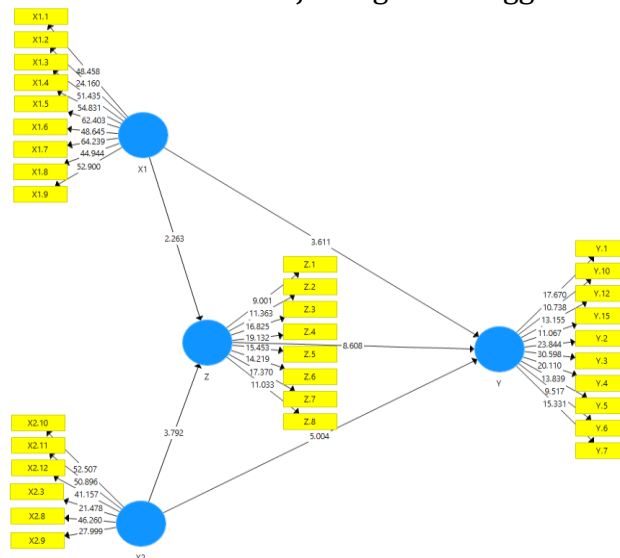
Konstruk (Variabel)	Cronbach Alpha	Composite Realibility	Keterangan
Lingkungan Kerja (X2)	0.935	0.948	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.922	0.936	Valid
Produktivitas Karyawan (Y)	0.935	0.945	Valid
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.970	0.974	Valid

Sumber: Olah Data Smart PLS, 2026

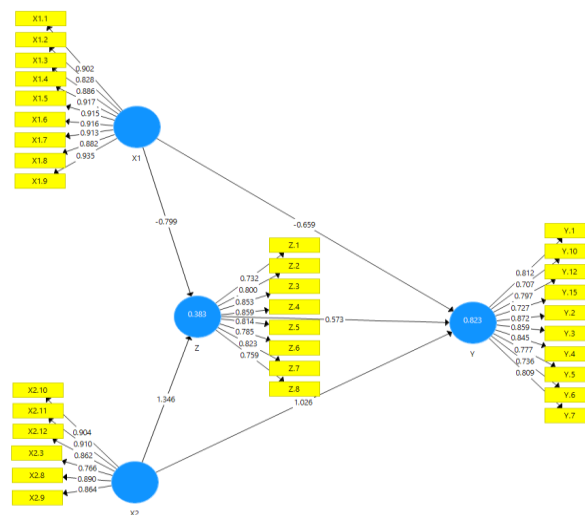
Berdasarkan output SmartPLS pada Tabel 4.8 di atas, telah ditemukan nilai composite reliability dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau reliable.

5. Pengujian Inner Model (Structural Model)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian inner model atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai R-Square untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan SmartPLS :



Gambar 1 Bootstrapping



Gambar 2 Outer loading setelah eliminasi

Berdasarkan Gambar 2, model struktur diatas dapat dibentuk persamaan model sebagai berikut :

- Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat error yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian Kepuasan Kerja (Z) = $-0,799 X1 + 1,346 X2 + e1$.
- Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan error yang merupakan kesalahan estimasi. Produktivitas Karyawan (Y) = $-0,659 X1 + 1,026 X2 + 0,573 Z + e2$.

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian inner model akan dievaluasi melalui nilai R-Squared, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Berikut estimasi R-Square pada Tabel 4.9:

Tabel 4 Evaluasi Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Produktivitas Karyawan (y)	0,823	0,817
Kepuasan Kerja (Z)	0,838	0,838

Sumber: Hasil uji outer model, 2026

Pada tabel 4, terlihat nilai R-Square konstruk Produktivitas Karyawan (Y) sebesar 0,823 atau sebesar 82,3%, yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk Produktivitas Karyawan (Y) dari konstruk Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Z). Sementara nilai R-Square untuk konstruk Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,838 atau sebesar 83,8% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh konstruk Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) dalam menjelaskan atau mempengaruhi Kepuasan Kerja (Z). Semakin tinggi nilai R-Square maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

6. Pengujian Langsung (Direct Effect)

Tabel 5 Pengujian Hasil Path Coefficient

Uraian	Original Sample	Sampel of mean	Standard devitiation	T Statistics	Keterangan	P Values
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	-0,799	1,011	0,005	0,353	Hipotesis Ditolak	0,654
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	1,346	1,323	0,355	3,792	Hipotesis Diterima	0,000
Gaya Kepemimpinan (X1)-> Produktivitas Karyawan (Y)	-0,659	0,018	0,071	0,432	Hipotesis Ditolak	0,145
Lingkungan Kerja (X2) -> Produktivitas Karyawan (Y)	1,026	1,362	0,065	5,446	Hipotesis Diterima	0,000
Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas karyawan (Y)	0,573	1,653	0,034	2,345	Hipotesis Diterima	0,000

Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2026

7. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS didapatkan hasil analisis jalur dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 6 Hasil Indirect Effect

Uraian	Original Sample	Sampel of mean	Standard devitiation	T Statistics	Keterangan	P Values
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Produktivitas Karyawan	-0,003	-0,005	0,004	0,957	Tidak Memediasi	0,339
Gaya Kepemimpinan-> Kepuasan Kerja -> Produktivitas Karyawan	0,634	1,018	0,004	2,389	Memediasi	0,000

Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2026

Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tidak sepenuhnya ditentukan oleh bagaimana pimpinan memimpin, mengarahkan, maupun mengendalikan bawahannya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dengan kata lain, perbedaan atau variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu memberikan perubahan yang berarti terhadap perasaan puas atau tidak puas yang dirasakan oleh karyawan.

Kepuasan kerja secara konseptual merupakan sikap emosional karyawan yang terbentuk dari hasil evaluasi terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Evaluasi tersebut mencakup berbagai aspek, seperti kondisi kerja, sistem pengupahan, hubungan dengan rekan kerja, keamanan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Dalam teori kepuasan kerja, dijelaskan bahwa apabila kebutuhan-kebutuhan dasar karyawan telah terpenuhi, maka faktor kepemimpinan cenderung berperan sebagai faktor pendukung, bukan faktor utama.

Dalam konteks penelitian ini, karyawan diduga telah terbiasa dengan pola kepemimpinan yang berlaku di organisasi. Pola kepemimpinan yang relatif stabil dalam jangka waktu lama dapat menyebabkan karyawan menganggap gaya kepemimpinan sebagai sesuatu yang rutin dan tidak lagi menjadi sumber kepuasan maupun ketidakpuasan. Akibatnya, kepuasan kerja lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor lain yang bersentuhan langsung dengan aktivitas kerja karyawan.

Selain itu, karakteristik karyawan yang memiliki tingkat pengalaman kerja yang cukup juga dapat memengaruhi hasil ini. Karyawan yang berpengalaman cenderung memiliki kemandirian yang tinggi dalam bekerja dan tidak terlalu bergantung pada gaya kepemimpinan atasan. Mereka lebih fokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian target kerja dibandingkan pada bagaimana pimpinan menerapkan gaya kepemimpinannya.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan tetap memiliki peran penting dalam mengarahkan organisasi, gaya kepemimpinan bukanlah faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan pada objek penelitian ini. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tidak sepenuhnya ditentukan oleh bagaimana pimpinan memimpin, mengarahkan, maupun mengendalikan bawahannya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dengan kata lain, perubahan atau perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu memberikan dampak yang nyata terhadap perasaan puas atau tidak puas yang dirasakan oleh karyawan.

Secara konseptual, kepuasan kerja merupakan sikap atau respon emosional karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari perbandingan antara harapan dan kenyataan yang diterima di tempat kerja. Teori kepuasan kerja menjelaskan bahwa kepuasan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, tetapi juga oleh berbagai faktor lain seperti kondisi kerja, sistem imbalan, keamanan kerja, hubungan antar rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Apabila faktor-faktor tersebut lebih dominan dirasakan oleh karyawan, maka pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat menjadi kurang menonjol.

Dalam konteks objek penelitian ini, karyawan kemungkinan telah terbiasa dengan pola kepemimpinan yang ada sehingga gaya kepemimpinan pimpinan tidak lagi dianggap sebagai faktor pembeda yang signifikan. Karyawan cenderung memandang kepemimpinan sebagai bagian dari sistem organisasi yang sudah berjalan secara rutin. Akibatnya, kepuasan kerja lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor yang secara langsung mereka rasakan dalam aktivitas kerja, seperti kenyamanan lingkungan kerja dan ketersediaan fasilitas pendukung.

Selain itu, karakteristik karyawan yang memiliki pengalaman kerja cukup lama juga dapat memengaruhi hasil ini. Karyawan yang telah berpengalaman umumnya memiliki tingkat kemandirian yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga tidak terlalu bergantung pada gaya kepemimpinan atasan. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan tetap memiliki peran penting dalam organisasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bukan merupakan faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yulianto, 2020) terdapat pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian (Kadi et al., 2021) terdapat pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Afnina & Hastuti, 2021) terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh (Pokhrel, 2024) terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang paling nyata dirasakan oleh karyawan dalam menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Ketersediaan lingkungan kerja yang memadai mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta mendukung kelancaran aktivitas kerja karyawan.

Secara teoritis, lingkungan kerja fisik yang memiliki pengaruh besar terhadap sikap dan perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa mengalami gangguan teknis maupun kelelahan yang berlebihan. Kondisi tersebut secara langsung berkontribusi terhadap terbentuknya perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Dalam praktiknya, lingkungan kerja yang memadai memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien. Karyawan tidak perlu mengeluarkan usaha tambahan untuk mengatasi keterbatasan sarana kerja, sehingga energi dan perhatian dapat difokuskan pada penyelesaian tugas. Hal ini menimbulkan perasaan nyaman dan aman yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, penyediaan lingkungan kerja yang baik juga mencerminkan perhatian dan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan cenderung memiliki penilaian positif terhadap perusahaan, yang tercermin dalam tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, lingkungan kerja tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu pekerjaan, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang memperkuat kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Afnina & Hastuti, 2021) terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh (Fauzi et al., 2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Setiawati & Rudolf, 2022) terdapat pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh (Ramadani et al., 2024), terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Produktivitas Karyawan(Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan tidak secara langsung dipengaruhi oleh bagaimana pimpinan menerapkan gaya kepemimpinannya. Karyawan tetap mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Secara teoritis, produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan individu, motivasi kerja, pengalaman, sistem kerja, serta dukungan lingkungan kerja. Apabila faktor-faktor tersebut telah berjalan dengan baik, maka pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat menjadi kurang dominan. Dalam kondisi seperti ini, karyawan lebih berfokus pada pencapaian target kerja dibandingkan pada gaya kepemimpinan atasan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan kemungkinan telah memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Kejelasan peran dan prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi memungkinkan karyawan

untuk tetap bekerja secara optimal meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

Dengan demikian, meskipun kepemimpinan tetap memiliki peran penting dalam mengarahkan organisasi, peningkatan produktivitas karyawan tidak dapat hanya bergantung pada gaya kepemimpinan semata. Perusahaan perlu memperhatikan faktor lain yang secara langsung memengaruhi kinerja, seperti sistem kerja, fasilitas, serta kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Setiawati & Rudolf, 2022) terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian yang sama dilakukan oleh (Fahmi et al., 2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh (Razak, 2020) terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh (Bahri et al., 2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang mendukung pencapaian produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang lengkap dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif dan efisien.

Dalam teori kinerja, lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan mengurangi hambatan kerja, menekan tingkat kesalahan, serta mengurangi kelelahan kerja. Dengan demikian, karyawan dapat mencurahkan energi dan konsentrasi secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu, Lingkungan kerja yang memadai juga memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja. Rasa aman tersebut mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih percaya diri dan bertanggung jawab. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai.

Oleh karena itu, penyediaan lingkungan kerja yang memadai tidak hanya berfungsi sebagai pendukung teknis, tetapi juga sebagai strategi manajemen yang efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Razak, 2020) terdapat pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh (Magister et al., 2020) terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh (Ibnu et al., 2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang memiliki peran penting dalam

mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, motivasi yang tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Secara teoritis, kepuasan kerja berkaitan erat dengan teori motivasi, yang menyatakan bahwa individu yang kebutuhannya terpenuhi akan terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja menciptakan kondisi emosional yang positif, sehingga karyawan memiliki semangat dan keinginan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Karyawan yang puas tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Hal ini tercermin dalam kesediaan karyawan untuk bekerja lebih bertanggung jawab, disiplin, serta berupaya meningkatkan kualitas hasil kerja.

Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dianggap sebagai salah satu faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Perusahaan perlu secara konsisten memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja agar produktivitas karyawan dapat terus ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Magister et al., 2020) terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh (Sugiono & Lumban Tobing, 2021) terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan. Penelitian yang berbeda dilakukan oleh (Multidisiplin & 2023, 2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh (Juliansyah & Sastra, 2021) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

6. Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi belum secara efektif meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga belum mampu memberikan dampak lanjutan terhadap peningkatan produktivitas. Dengan kata lain, kepuasan kerja belum berperan sebagai variabel perantara yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan.

Tidak signifikannya peran mediasi kepuasan kerja menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan cenderung bersifat langsung atau bahkan dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan tertentu, karyawan belum sepenuhnya merasakan kepuasan kerja yang cukup kuat untuk mendorong peningkatan produktivitas secara optimal. Kondisi ini dapat terjadi apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu memenuhi harapan karyawan, baik dari aspek komunikasi, pemberian motivasi, maupun dukungan terhadap kebutuhan kerja karyawan.

Selain itu, kepuasan kerja merupakan konstruk yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompensasi, lingkungan kerja, beban kerja, kesempatan pengembangan karier, serta hubungan antar rekan kerja. Apabila faktor-faktor tersebut belum terpenuhi secara optimal, maka perubahan atau perbaikan gaya kepemimpinan saja belum tentu mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Dengan demikian, meskipun gaya kepemimpinan memiliki peran

penting dalam organisasi, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dapat menjadi lemah apabila tidak didukung oleh sistem dan kebijakan organisasi yang memadai.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa karyawan mungkin menilai produktivitas mereka lebih didasarkan pada tuntutan pekerjaan, target yang harus dicapai, atau sistem penilaian kinerja yang berlaku, bukan semata-mata pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dalam kondisi seperti ini, karyawan tetap berupaya menunjukkan produktivitas yang baik meskipun tingkat kepuasan kerja belum optimal. Hal tersebut menyebabkan kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel yang mampu memperkuat atau menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini mengindikasikan adanya faktor lain di luar gaya kepemimpinan yang lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat berupa kebijakan organisasi, sistem kompensasi dan penghargaan, kejelasan pembagian tugas, keamanan kerja, serta budaya organisasi yang berlaku. Apabila faktor-faktor tersebut tidak selaras dengan kebutuhan dan harapan karyawan, maka kepuasan kerja sulit tercapai meskipun pimpinan telah berupaya menerapkan gaya kepemimpinan yang baik.

Oleh karena itu, peran kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas karyawan perlu didukung oleh pendekatan manajerial yang lebih komprehensif. Pimpinan tidak hanya dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, tetapi juga harus memastikan bahwa kebijakan organisasi, sistem kerja, dan fasilitas pendukung mampu menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan memuaskan bagi karyawan. Sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan sistem organisasi yang mendukung diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Upaya peningkatan produktivitas tidak dapat hanya bergantung pada gaya kepemimpinan semata, melainkan harus disertai dengan perbaikan kebijakan internal, lingkungan kerja, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan. Apabila kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pendekatan yang lebih holistik, maka perannya sebagai variabel mediasi diharapkan dapat menjadi lebih kuat dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Juliansyah & Sastra, 2021) terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Najati & Susanto, 2022), terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian yang berbeda dilakukan oleh (Suryawan & Salsabilla, 2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh (Raudatul, 2021) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

7. Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel Intervening.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Artinya, lingkungan kerja tidak hanya berdampak secara langsung terhadap produktivitas, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Ketika lingkungan kerja yang disediakan organisasi berada pada kondisi yang memadai, relevan dengan kebutuhan pekerjaan, serta mendukung kenyamanan dan keselamatan kerja, karyawan cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan tersebut kemudian tercermin dalam sikap kerja yang lebih positif dan pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas karyawan.

Lingkungan kerja yang baik mencakup ketersediaan peralatan kerja, lingkungan kerja yang nyaman, tata ruang yang mendukung, serta sarana penunjang lain yang mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang bekerja dengan lingkungan yang memadai akan merasa terbantu dalam menjalankan tugas, sehingga beban kerja dirasakan lebih ringan dan hambatan teknis dapat diminimalkan. Kondisi ini membuat karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan dan tempat kerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja yang meningkat akan memengaruhi perilaku dan sikap karyawan dalam bekerja. Karyawan yang puas cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, serta bersedia mengerahkan upaya yang lebih besar untuk mencapai target kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, lingkungan kerja yang baik belum tentu mampu menghasilkan produktivitas karyawan yang optimal.

Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan tidak cukup hanya berfokus pada penyediaan lingkungan kerja secara fisik. Organisasi perlu memastikan bahwa lingkungan yang diberikan benar-benar dirasakan manfaatnya oleh karyawan dan sesuai dengan kebutuhan kerja mereka. Ketika karyawan merasakan kenyamanan, keamanan, dan kemudahan dalam bekerja, akan muncul perasaan senang dan puas yang mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif dan bertanggung jawab.

Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan kondisi emosional karyawan. Lingkungan kerja yang didukung oleh lingkungan yang memadai dapat mengurangi stres kerja, kelelahan, serta potensi konflik yang disebabkan oleh keterbatasan sarana kerja. Dengan berkurangnya tekanan kerja, karyawan dapat lebih fokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan kerja. Fokus dan konsentrasi yang baik inilah yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kuantitas produktivitas karyawan.

Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor strategis yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan kondisi kerja yang nyaman melalui penyediaan lingkungan kerja yang memadai akan lebih mudah membangun kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut selanjutnya akan menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Upaya peningkatan produktivitas karyawan sebaiknya dilakukan secara terpadu, tidak hanya melalui perbaikan lingkungan kerja, tetapi juga dengan memastikan bahwa lingkungan tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan produktivitas karyawan yang berkelanjutan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Razak, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Meyza Rifana, M. Afuan, 2025) kepuasan kerja mampu memediasi lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tulhusnah, 2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian (Mulyadi et al., 2022) menyatakan

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja PT Grand Wijaya Persada.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT Grand Wijaya Persada.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan PT Grand Wijaya Persada.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT Grand Wijaya Persada.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT Grand Wijaya Persada.
6. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan PT Grand Wijaya Persada.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan PT Grand Wijaya Persada.

Saran

1. Bagi PT Grand Wijaya Persada.

Diharapkan mampu meningkatkan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan cara memperhatikan apa yang diperlukan untuk kebutuhan karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

2. Bagi Karyawan

Karyawan PT Grand Wijaya Persada disarankan untuk mengelola lingkungan kerja, menjaga apa yang sudah difasilitasi oleh perusahaan demi menunjang produktivitas dan efisiensi kerja.

3. Bagi Penulis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman serta sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh

dibangku kuliah dalam mengetahui sejauh mana hubungan antara teori yang diperoleh di perkuliahan dengan kondisi nyata yang ada di lapangan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk mengembangkan hasil penelitian ini dan melibatkan variabel-variabel yang relevan berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Ade Syylvianita. (2023). The Influence of E-Service Quality and Brand Ambassadors in Forming Consumer Confidence that has an Impact on Consumer Buying Interest in the Tokopedia Application. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(2), 365–388. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i2.3124>
- Agustina, N. Iaras. (2022). No Title.
- Ahmad, M., & Tumbel, T. M. (2020). Pengaruh Citra Merek Terhadap Minat Beli Produk Oriflame Di Kota Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis ...*, 10(1), 25–31.
- Aidah, Arifudin, O., & Ibrahim, T. (2024). Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Dalam Dunia Pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(6), 966–977.
- Apandi, A., Surajiyo, S., Nasruddin, N., & Raberta, Y. (2023). Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *BISMA Cendekia*, 3(2), 42–54. <https://doi.org/10.56473/bisma.v3i2.83>
- Apriliana, K. M., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas. *Culture Education and Technology Research (Cetera)*, 1(3), 121–132.
- Asman, Z., & Rony, Z. T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja : Studi Analisis Tinjauan Literatur Sistematis. 1(01), 68–87.
- Birowo, A. M., & Ahsani, R. F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Pabrik Tahu Sari Klaten. 2(1), 460–471.
- chaplin. (2023). Semangat Kerja Dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Psikologi*, 2, 86–92.
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). No Title.
- Dery Wijaya, Samsuri Samsuri, & Rachmat Gunawan. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 123–130. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.342>
- Dhea Wulandari, Kardinah Indrianna Meutia, & Nita Komala Dewi. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Tingkat Turnover Intention pada PT. Sepulsa Teknologi Indonesia. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 2(3), 276–292. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i3.3243>
- Dianda, R., Putri, Z., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ; Literature Review. 2(2).
- Dr. Nasir, S.Pd., M.Pd Dr. Adam, M. P., Rahmawati. M, S.Pd., M.Pd Arfin, S.Pd., M.Pd Dra. Mujiati, M. S., & Titin Rahmiatin, S.Pd., M. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ekonomi, F., Negeri, U., Wolor, C. W., & Firjatullah, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja , Budaya Kerja , dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Elperida Juniarni Sinurat, M. D. (2021). Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan. *ISSN: 2614-5154 Volume 3 No. 2 Juli 2019*, 6(2), 81–95.
- Farhan Azfa, M., & Solihah, R. H. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Narative Literatur Review. *Journal of Information Systems and Management*, 04(01), 23–32. <https://jisma.org>

Fau, J. F., & Buulolo, P. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di kantor Samsat kabupaten Nias Selatan. *Remik*, 7(1), 533–536.