

Anteseden Semangat Kerja Karyawan: Mediasi Kepuasan Kerja pada Industri Perhotelan Makassar

Abdul Parmansyah

Universitas Wirabhakti Makassar

Email: abdulparmansyah21@gmail.com



©2018 –Bongaya Journal of Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licensi CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: *This study aims to analyze the effect of leadership and work environment on employee morale with job satisfaction as a mediating variable in the hospitality industry in Makassar. This research employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to employees of Four Points Makassar Hotel using proportionate stratified random sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach. The results indicate that leadership and work environment have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction significantly influences employee morale. The indirect effect analysis demonstrates that job satisfaction mediates the relationship between leadership and work environment on employee morale, both partially and significantly. These findings suggest that improving employee morale is not solely determined by effective leadership and a supportive work environment, but also through enhancing job satisfaction as an internal psychological mechanism. This study contributes theoretically to organizational behavior literature in the hospitality sector and provides practical implications for hotel management in designing strategies to enhance employee motivation and productivity.*

Keywords: *leadership, work environment, job satisfaction, employee morale, hospitality industry*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada industri perhotelan di Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Hotel Four Points Makassar menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja, baik secara parsial maupun signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan semangat kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis internal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model perilaku organisasi di sektor hospitality serta implikasi praktis bagi manajemen hotel dalam merancang strategi peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, semangat kerja, industri perhotelan

PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor strategis dalam pengembangan pariwisata yang terus mengalami pertumbuhan signifikan, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Pertumbuhan ini ditandai dengan meningkatnya jumlah wisatawan dan kebutuhan terhadap layanan akomodasi yang berkualitas. Data menunjukkan bahwa jumlah wisatawan mancanegara ke Indonesia pada tahun 2023 meningkat sekitar 98,30% dibandingkan tahun sebelumnya, yang mengindikasikan besarnya potensi industri hospitality sekaligus meningkatnya tuntutan terhadap kualitas sumber daya manusia di sektor tersebut (Rustandi, D, 2023).

Dalam konteks organisasi jasa seperti hotel, keberhasilan operasional tidak hanya ditentukan oleh fasilitas fisik, tetapi juga oleh kinerja dan semangat kerja karyawan. Semangat kerja menjadi faktor penting karena berkaitan erat dengan produktivitas, kualitas pelayanan, serta kepuasan tamu. Organisasi dituntut mampu mengelola faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja karyawan agar tetap adaptif dalam menghadapi persaingan global.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi semangat kerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan berperan sebagai pengarah, komunikator, sekaligus motivator yang mampu mendorong pencapaian kinerja optimal dalam organisasi. Penelitian pada hotel berbintang di Bandung menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan bahkan memberikan dampak lebih besar dibandingkan motivasi kerja (Rudy Parlindungan Siahaan et al., 2025). Hal ini menegaskan bahwa efektivitas pemimpin dalam memberikan arahan dan dukungan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi determinan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif—ditandai oleh fasilitas memadai, hubungan kerja harmonis, serta jaminan keamanan—dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya (Boediherto, et al. 2024). Studi lain menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, sehingga organisasi perlu memperhatikan aspek fisik maupun psikologis tempat kerja (Setiawan, 2023). Kepuasan kerja sendiri merupakan konstruk penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan loyalitas, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi. Dalam industri hospitality yang berkembang pesat, perusahaan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan agar tetap kompetitif (Rustandi, D, 2023). Oleh sebab itu, perusahaan perlu memastikan adanya sistem kompensasi yang adil serta lingkungan kerja yang harmonis guna meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan (Rustandi, D, 2023).

Penelitian mengenai karyawan hotel di Batam juga menegaskan bahwa faktor inovasi dan keterlibatan karyawan dalam membentuk lingkungan kerja berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja mereka (Farid et al., 2024). Temuan ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, tetapi juga oleh partisipasi aktif karyawan dalam proses kerja. Lebih lanjut, kepuasan kerja sering diposisikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen dan outcome organisasi. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Tommi, et al. 2024). Penelitian lain juga menemukan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, menegaskan pentingnya peran mediator dalam menjelaskan hubungan antarvariabel organisasi (Putri, et al., 2025).

Dalam konteks internasional, penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung terhadap kinerja sekaligus kepuasan kerja karyawan (Yaseen, et al., 2025). Selain itu, studi pada industri restoran selama pandemi menemukan adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa perbaikan kondisi kerja akan diikuti oleh peningkatan kepuasan karyawan. Implikasi manajerial dari penelitian lain menekankan bahwa pimpinan hotel harus menyadari pentingnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karena ketiganya berkontribusi terhadap performa karyawan. Hal ini semakin memperkuat asumsi bahwa organisasi jasa perlu mengintegrasikan praktik kepemimpinan yang efektif dengan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung (Ahmd et al., 2020).

Dari perspektif yang lebih luas, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) juga terbukti memiliki korelasi positif dengan motivasi dan kepuasan kerja, serta dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan. Penelitian pada sektor pariwisata di Spanyol turut menegaskan bahwa dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan mampu meningkatkan komitmen dan *well-being*

di tempat kerja. Dengan demikian, organisasi modern dituntut tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada pengalaman kerja karyawan secara menyeluruh. Walaupun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, masih terdapat kebutuhan untuk memperluas kajian dalam konteks industri perhotelan di Indonesia, khususnya pada hotel berbintang di kota-kota berkembang. Studi mengenai dampak gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap performa karyawan hotel, misalnya pada Aloft Bali Seminyak, menunjukkan pentingnya kedua variabel tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Permatasari, 2024). Namun demikian, penelitian yang secara khusus menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator terhadap semangat kerja masih relatif terbatas.

Makassar sebagai salah satu kota metropolitan di Indonesia Timur memiliki perkembangan sektor pariwisata dan bisnis yang pesat, sehingga meningkatkan kebutuhan akan layanan perhotelan profesional. Kondisi ini menuntut hotel untuk memiliki karyawan dengan semangat kerja tinggi agar mampu memberikan pelayanan prima dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Hotel Four Points Makassar sebagai bagian dari industri hospitality menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan di tengah dinamika tuntutan layanan. Semangat kerja karyawan menjadi aspek krusial karena berkaitan langsung dengan kualitas interaksi antara karyawan dan tamu. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor anteseden yang dapat meningkatkan semangat kerja, terutama melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang strategis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpotensi menjadi determinan utama dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Penelitian ini menjadi relevan karena tidak hanya memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia di sektor hospitality, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi manajemen hotel dalam merancang strategi peningkatan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, penelitian berjudul *Anteseden Semangat Kerja Karyawan: Mediasi Kepuasan Kerja pada Industri Perhotelan Makassar* diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model perilaku organisasi serta kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di industri perhotelan.

Kepuasan Kerja

Menurut Mathis (Hermingsih & Purwanti, 2020) kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sangat penting untuk membangun sumber daya manusia untuk menghadapi erah globalisasi yang penuh dengan tantangan. Ketidakpuasan kerja timbul muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. mendefenisikan kepuasan kerja adalah keadaan yang paling positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Smith et al dalam (Karya et al., 2022) mengemukakan indikator kepuasan kerja meliputi :

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Menunjuk paada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik pada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuuk menerima tanggung jawab.
- 2) Kepuasan terhadap pembayaran. Menurut pada kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang di terima dengan tuntutan pekerjaan dan kesesuaian pembayaran yang di terima dengan tuntutan ada kesetaraan karyawan dengan karyawan lainnya dalam perusahaan.
- 3) Kepuasan terhadap pormosi. Menunjuk pada kesempatan memperoleh pomosi untuk jenjang jabatan yang lebih tinggi.
- 4) Kepuasan terhadap supervisi. Menunjuk pada tingkat pengawasan yang di dilaksanakan dan didukung pengawas yang di rasakan karyawan dalam pekerjaan.
- 5) Kepuasan terhadap teman kerja. Menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tinggkat dukungan teman sekerja dalam bekerja.

Retensi Karyawan

Retensi karyawan ialah suatu kebijaksanaan dan praktik yang bertujuan untuk mendorong karyawan agar tetap berada dalam organisasi untuk jangka wantu yang lebih lama, mempertahankan karyawan yang baik merupakan tantangan bagi semua organisasi dan sulit karena perubahan pasar tenaga kerja. Upaya untuk meretensi karyawan adalah suatu proses di mana perusahaan menciptakan suasana yang memotivasi karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi, sekaligus memberi manfaat yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun karyawan (Hanifah & Waskito, 2023).

Indikator Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan menurut Rini *et al* dalam (Lestari & Utami, 2024) yaitu:

- a. Komponen organisasional. Beberapa komponen organisasional seperti manajemen organisasi dan keamanan kerja akan mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Organisasi yang memiliki nilai budaya yang positif dan berbeda akan mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.
- b. Peluang karir organisasi. Hasil survey terhadap karyawan di hampir semua jenis pekerjaan menemukan bahwa dengan adanya pengembangan karir individu maka akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan.
- c. Penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan. Penghargaan kompetitif yang di terima oleh karyawan dapat berupa gaji, insentif, penghargaan berdasarkan kinerja, tunjangan, bonus, dan pengakuan terhadap karyawan.
- d. Rancangan tugas dan pekerjaan. Faktor paling mendasar yang dapat menentukan retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang di lakukan. Angka peputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya di pekerjaan sering di kaitkan dengan usaha penyaringan atau seleksi karyawan yang kurang memadai. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, kondisi lingkungan kerja yang baik, fleksibilitas, serta keseimbangan kerja atau kehidupan karyawan.
- e. Hubungan antar karyawan. Pola hubungan yang di miliki para karyawan dalam organisasi atau perusahaan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan. Apabila karyawan mendapat perlakuan yang adil, mendapat dukungan dari supervisor atau manajemen, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya maka akan mempengaruhi retensi karyawan.

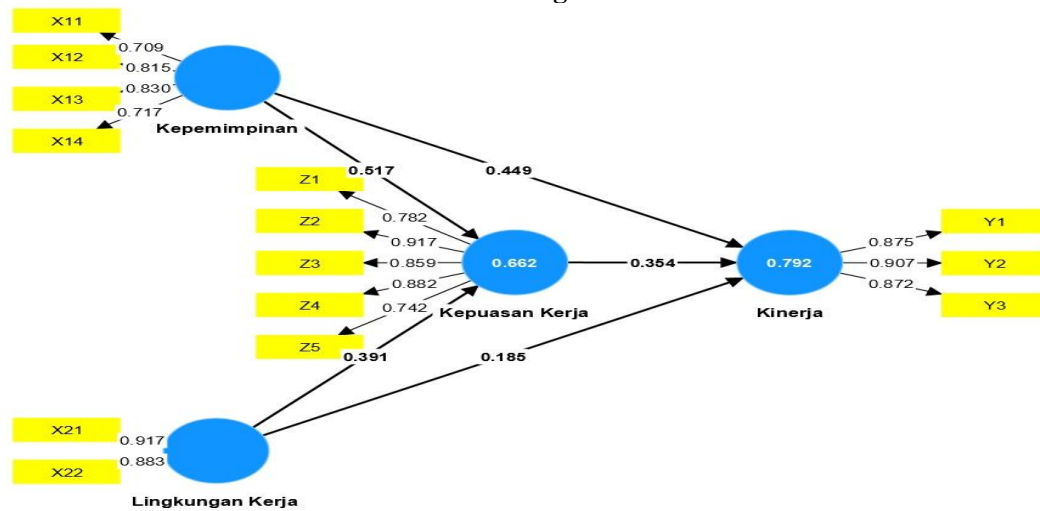
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Desain penelitian bersifat cross-sectional, di mana data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu tanpa melakukan pengamatan berulang. Pendekatan ini dinilai tepat untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi secara efisien. Penelitian dilaksanakan pada Hotel Four Points Makassar, sebuah hotel berbintang yang beroperasi dalam industri hospitality dengan tingkat interaksi layanan yang tinggi. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa sektor perhotelan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, sehingga semangat kerja karyawan menjadi faktor strategis dalam menjaga kualitas pelayanan. Sebagai acuan dalam penelitian kuantitatif berbasis Structural Equation Modeling (SEM), jumlah sampel ideal berkisar antara 5–10 kali jumlah indikator. Oleh karena itu, penelitian ini menargetkan minimal 120–200 responden agar hasil analisis memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas indikator dalam PLS pada konstruk yang bersifat reflektif dinilai berdasarkan nilai loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair et al. (2006) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan adalah nilai *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0,40 dikatakan reliabel. Nilai *loading factor* masing-masing indikator yang didapat dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

Gambar 1. Loading Factors Model

Sumber : hasil output PLS (2024)

Gambar 1. menunjukkan bahwa semua indikator mencapai muatan faktor 0,4. Sehingga tidak ada indikator muatan dikeluarkan dari model. Penilaian lebih lanjut dari muatan faktor ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Loading Factors Model

	Kepemimpinan	Lingkungan kerja	Kepuasan kerja	Kinerja
Idealized Influence	0.709			
Inspirational Motivation	0.815			
Individualized Consideration	0.830			
Intellectual Simulation	0.717			
Fisik		0.917		
Non Fisik		0.883		
Pekerjaan Itu Sendiri			0.782	
Supervisor			0.917	
Rekan Kerja			0.859	
Promosi			0.882	
Gaji			0.742	
Kuantitas Kerja				0.875
Kualitas Kerja				0.907
Komitmen Kerja				0.872

Sumber : Hasil output PLS (diolah 2024)

Berdasarkan Tabel 1. , terlihat bahwa semua loading factor nilainya diatas 0,40 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau telah memenuhi kriteria reliabilitas indikator. Penilaian internal consistency reliability juga dapat dilakukan untuk menguji reliabilitas setiap indikator. Internal Consistency Reliability dilakukan dengan melihat nilai composite reliability dari blok indikator yang mengukur konstruk. Rule of thumb nilai composite reliability yang didapat harus lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2008). Hasil composite reliability dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 2. berikut:

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0.768	0.769	0.852	0.592
Lingkungan kerja	0.767	0.781	0.895	0.810
Kepuasan kerja	0.893	0.901	0.922	0.704
Kinerja	0.862	0.865	0.916	0.783

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai composite reliability untuk semua konstruk adalah di atas 0,70 yang menyatakan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria internal consistency reliability. Uji reliabilitas diperkuat dengan melakukan metode *Cronbach's Alpha* dimana jika nilai *Cronbach's Alpha* yang didapat lebih besar dari 0,60 maka dapat diterima. Hasil nilai *Cronbach's Alpha* berdasarkan tabel 4.10 terlihat bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk berada di atas 0,60, sehingga telah memenuhi kriteria *Cronbach's Alpha* dan dapat diterima

Uji Validitas

Uji Validitas outer model dilakukan dengan menggunakan validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminasi (*discriminant validity*). Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika nilai skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (Hartono, 2008 : 63). Penilaian *validitas konvergen* dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dimana jika nilai AVE yang didapat lebih besar dari 0,50, maka indikator yang dipergunakan telah memenuhi validitas konvergen (Hair, 2011 : 117). Terlihat bahwa hasil AVE yang didapat nilainya di atas 0,50 sehingga dapat dinyatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai cross loading dengan konstruknya. Suatu indikator dinyatakan valid atau telah memenuhi validitas diskriminan jika mempunyai nilai tertinggi kepada konstruk yang dituju dibanding nilai kepada konstruk lain. Nilai cross loading dapat dilihat dalam Tabel 4.13 berikut:

Tabel 3. Cross Loadings

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja
Idealized Influence	0.709	0.601	0.586	0.332
Inspirational Motivation	0.815	0.527	0.649	0.501
Individualized Consideration	0.830	0.573	0.689	0.419
Intellectual Simulation	0.717	0.606	0.612	0.592
Fisik	0.565	0.680	0.679	0.917
Non Fisik	0.513	0.574	0.580	0.883
Kuantitas Kerja	0.734	0.636	0.875	0.580
Kualitas Kerja	0.788	0.735	0.907	0.675
Komitmen Kerja	0.670	0.805	0.872	0.607
Pekerjaan Itu Sendiri	0.786	0.782	0.772	0.573
Supervisor	0.679	0.917	0.738	0.605
Rekan Kerja	0.502	0.859	0.635	0.643
Promosi	0.603	0.882	0.734	0.554
Gaji	0.534	0.742	0.518	0.567

Tabel 3. menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading factor* tertinggi ketika dihubungkan dengan konstruk yang dituju dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk yang lain. Hal serupa juga terlihat pada indikator-indikator yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model dilakukan dengan mengestimasi koefisien jalur hubungan antar konstruk. Nilai path coefficient pada hubungan antar variabel menjadi acuan dalam melakukan estimasi. Nilai positif mengindikasikan adanya pengaruh positif dan sebaliknya nilai negatif mengindikasikan adalah pengaruh negatif. Semakin besar nilai path coefficient, maka semakin besar pengaruh antar variabel tersebut.

Analisis Variabel Kepemimpinan

Variabel Kepemimpinan disusun oleh empat indikator yaitu idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration dan intellectual simulation. Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4. Path Coefficients Variabel Kepemimpinan

	Original Sample	T Statistics	P Values
Idealized influence	0.709	9.857	0.000
Inspirational motivation	0.815	13.742	0.000
Individualized consideration	0.830	18.973	0.000
Intellectual simulation	0.717	9.253	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 4. menunjukkan bahwa indikator idealized influence memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,709 terhadap variabel kepemimpinan dengan nilai t-statistik sebesar 9,857 dan p-values sebesar 0,000. Indikator inspirational motivation memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,815 terhadap variabel kepemimpinan dengan nilai t-statistik sebesar 13,742 dan p-values sebesar 0,000. Indikator individualized consideration memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,830 terhadap variabel kepemimpinan dengan nilai t-statistik sebesar 18,973 dan p-values sebesar 0,000. Indikator intellectual simulation memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,717 terhadap variabel kepemimpinan dengan nilai t-statistik sebesar 9,253 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator individualized consideration memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel kepemimpinan dibandingkan dengan indikator lainnya (idealized influence, inspirational motivation dan intellectual simulation).

Analisis Variabel Lingkungan kerja

Variabel lingkungan kerja disusun oleh empat indikator yaitu fisik dan non fisik. Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel dapat dilihat pada Tabel 5. berikut:

Tabel 5. Path Coefficients Variabel Lingkungan kerja

	Original Sample	T Statistics	P Values
Fisik	0.917	50.135	0.000
Non Fisik	0.883	23.020	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 5. menunjukkan bahwa indikator lingkungan kerja fisik memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,917 terhadap variabel lingkungan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 50,135 dan p-values sebesar 0,000. Indikator lingkungan kerja non fisik memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,883 terhadap variabel lingkungan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 23,020 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator lingkungan kerja fisik memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel lingkungan kerja dibandingkan dengan indikator lingkungan kerja non fisik.

Analisis Variabel Kepuasan kerja

Variabel kepuasan kerja disusun oleh dua indikator yaitu kepuasan kerja ekstrinsik dan kepuasan kerja intrinsik. Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut:

Tabel 6. Path Coefficients Variabel Kepuasan kerja

	Original Sample	T Statistics	P Values
Pekerjaan Itu Sendiri	0.782	12.929	0.000
Supervisor	0.917	44.502	0.000
Rekan Kerja	0.859	19.427	0.000
Promosi	0.882	23.939	0.000
Gaji	0.742	8.187	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 6. menunjukkan bahwa indikator pekerjaan itu sendiri memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,782 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 12,929 dan p-values sebesar 0,000. Indikator supervisor memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,917 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 44,502 dan p-values sebesar 0,000. Indikator rekan kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,859 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 19,427 dan p-values sebesar 0,000. Indikator promosi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,882 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 23,939 dan p-values sebesar 0,000. Indikator gaji memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,742 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 8,187 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator supervisor memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel kepuasan kerja dibandingkan dengan indikator lain (pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi dan gaji).

Analisis Variabel Kinerja

Variabel kinerja disusun oleh tiga indikator yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja dan komitmen kerja. Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel dapat dilihat pada Tabel 7. berikut:

Tabel 7. Path Coefficients Variabel Kinerja

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kuantitas kerja	0.875	20.093	0.000
Kualitas kerja	0.907	43.043	0.000
Komitmen Kerja	0.872	21.284	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 7. menunjukkan bahwa indikator kuantitas kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,875 terhadap variabel kinerja dengan nilai t-statistik sebesar 20,093 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kualitas kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,907 terhadap variabel kinerja dengan nilai t-statistik sebesar 43,043 dan p-values sebesar 0,000. Indikator komitmen kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,872 terhadap variabel kinerja dengan nilai t-statistik sebesar 21,284 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator kualitas kerja memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja dibandingkan dengan indikator lainnya (kuantitas kerja dan komitmen kerja).

Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dalam tabel 8. berikut:

Tabel 8. Direct Effects

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kepemimpinan → Kepuasan kerja	0.517	6.114	0.000
Kepemimpinan → Kinerja	0.449	4.757	0.000
Lingkungan kerja → Kepuasan kerja	0.391	4.184	0.000
Lingkungan kerja → Kinerja	0.185	2.106	0.035
Kepuasan kerja → Kinerja	0,354	3.385	0.001

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 8. terlihat bahwa dalam membentuk kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja memberikan masing-masing secara langsung berpengaruh positif.

- Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah 0,517 dengan nilai T-statistik sebesar 6,114 dan p-values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja (Y) adalah 0,449 dengan nilai T-statistik sebesar 4,757 dan p-values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- Besarnya pengaruh langsung lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah 0,391 dengan nilai T-statistik sebesar 4,184 dan p-values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Besarnya pengaruh langsung lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah 0,185 dengan nilai T-statistik sebesar 2,106 dan p-values sebesar 0,035. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- Besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) adalah 0,354 dengan nilai T-statistik sebesar 3,385 dan p-values sebesar 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dapat dilihat pada Tabel 9. berikut :

Tabel 9. Indirect Effects

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kepemimpinan → Kepuasan kerja → Kinerja	0.138	2.925	0.003
Lingkungan kerja → Kepuasan kerja → Kinerja	0.183	2.921	0.004

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 9. menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah 0,138 dengan nilai T-statistik sebesar 2,925 dan p-values sebesar 0,003. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah 0,183 dengan nilai T-statistik sebesar 2,921 dan p-values sebesar 0,004. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Total (Total Effects)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat pada tabel 10. berikut:

Tabel 10. Total Effects

	Original Sample
Kepemimpinan → Kepuasan kerja → Kinerja	0,587
Lingkungan kerja → Kepuasan kerja → Kinerja	0,368

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 10. menunjukkan besarnya pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja adalah 0,577. Besarnya pengaruh total lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja adalah 0,368.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, semakin besar nilainya berarti semakin besar pengaruhnya. Oleh karena jumlah indikator setiap konstruk yang beragam jumlahnya, analisis koefisien determinasi dilakukan dengan melihat nilai pada adjusted R-square. Nilai adjusted R-square diperoleh dengan perhitungan algoritma SmartPLS dan dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.662	0.650
Kinerja	0.792	0.780

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 11. menunjukkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama dalam membentuk kepuasan kerja adalah sebesar 0,662 atau 66,2% sisanya, sebesar 33,8% dijelaskan oleh variabel lain di model. Pengaruh dari kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan

kerja secara bersama-sama dalam membentuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,792 atau 79,2% sisanya, sebesar 20,8% dijelaskan oleh variabel lain di model.

Uji Efek Mediasi Analisis Jalur

Model mediasi diperkenalkan pertama sekali oleh Baron dan Kenny (1986). Dimana menjelaskan prosedur analisis variabel mediator secara sederhana melalui analisis regresi, dengan mensyaratkan bahwa sebuah variabel dikatakan menjadi mediator jika hasilnya adalah (1) jalur $-c1$: signifikan (2) jalur $-a$: signifikan (3) jalur $-b$: signifikan (4) jalur $-c'$: signifikan.

Dalam penelitian ini pengujian variabel mediasi dilakukan dengan analisis metode SmartPLS, perlu disampaikan bahwa hasil perhitungan metode SmartPLS menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda dengan metode sobel. Dalam penelitian ini pengambilan kesimpulan tentang mediasi adalah :

1. Jika koefisien jalur c'' dari hasil estimasi analisis dengan SmartPLS tetap signifikan dan tidak berubah ($c''=c$) maka hipotesis mediasi tidak didukung.
2. Jika koefisien jalur c'' nilainya turun ($c''<c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (partial mediation).
2. Jika koefisien jalur c'' nilainya turun ($c''<c$) dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (full mediation)

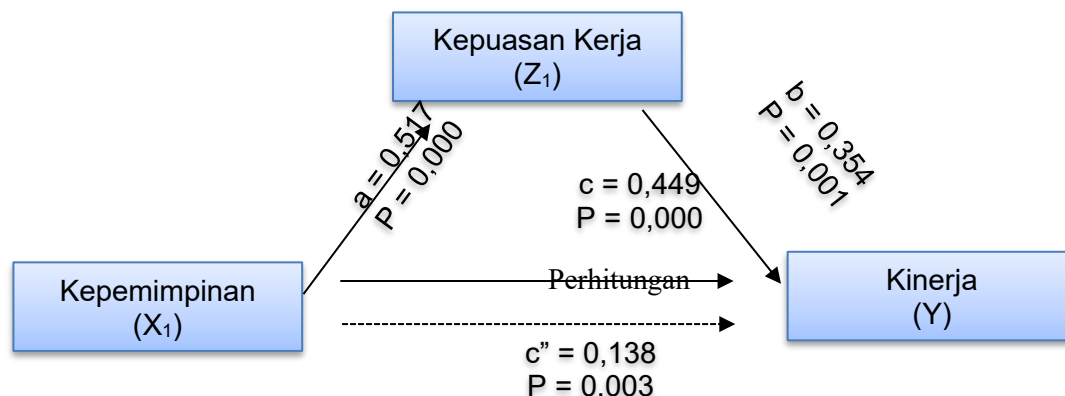
Tabel 12. Hubungan Variabel

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kepemimpinan → Kepuasan kerja	0.517	6.114	0.000
Kepemimpinan → Kinerja	0.449	4.757	0.000
Lingkungan kerja → Kepuasan kerja	0.391	4.184	0.000
Lingkungan kerja → Kinerja	0.185	2.106	0.035
Kepuasan kerja → Kinerja	0,354	3.385	0.001
Kepemimpinan → Kepuasan kerja → Kinerja	0.138	2.925	0.003
Lingkungan kerja → Kepuasan kerja → Kinerja	0.183	2.921	0.004

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja

Hasil pengujian efek mediasi (intervening) menggunakan metode SmartPLS untuk menganalisis hubungan variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dapat ditampilkan dalam bentuk gambar seperti Gambar 4.3, diketahui indirect effects sebesar 0,449 dan nilai P-values antara kepemimpinan terhadap kinerja adalah 0,000, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja signifikan, dengan kata lain kepuasan kerja signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja.

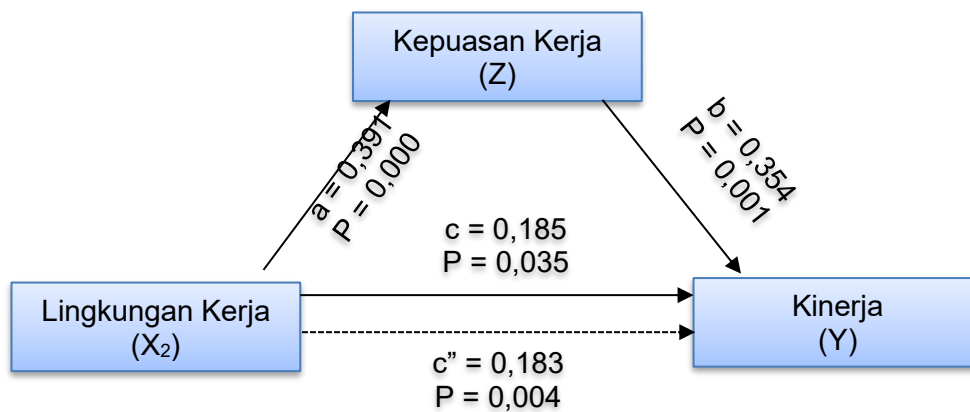


Gambar 2. Efek Mediasi
Kepemimpinan → Kepuasan kerja → Kinerja

Berdasarkan Gambar 2. diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a signifikan, jalur b signifikan, jalur c signifikan dan jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,214 nilai turun dari koefisien jalu c sebesar 0,418 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (partial mediation), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013).

Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja

Hasil pengujian efek mediasi (intervening) menggunakan metode SmartPLS untuk menganalisis hubungan variabel lingkungan kerja dengan variabel kinerja yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dapat ditampilkan dalam bentuk gambar seperti Gambar 4.3, diketahui indirect effects sebesar 0,128 dan nilai P-values antara lingkungan kerja terhadap kinerja adalah 0,004, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja signifikan, dengan kata lain kepuasan kerja signifikan dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja.



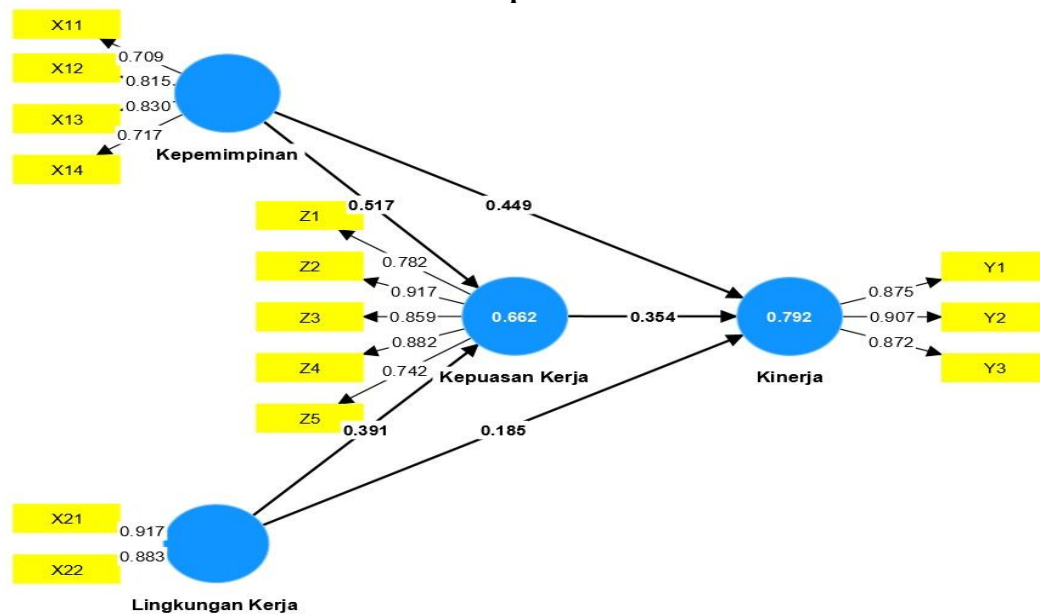
Gambar 3. Perhitungan Efek Mediasi
Lingkungan kerja → Kepuasan kerja → Kinerja

Berdasarkan Gambar 3 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a signifikan, jalur b signifikan, jalur c signifikan dan jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,128 nilai turun dari koefisien jalu c sebesar 0,192 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (partial mediation), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013).

Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji secara statistik dengan menggunakan metode bootstrap pada SmartPLS 3.0. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien path atau inner model yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic harus lebih besar $\geq 1,96$ untuk pengujian dua arah (two-tailed) dengan $\alpha = 5\%$. Sedangkan skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai p-values harus di bawah $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian dapat diterima.

Gambar 4. Bootstrap Model Variabel Laten



Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Gambar 4. menunjukkan bahwa pengaruh masing-masing variabel adalah positif dan signifikan. Hasil tersebut terangkum dalam Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

	Hipotesis	Koefisien Jalur	t-statistics > 1,96	Sig. < 0,05	Hasil
H ₁	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	0.449	4.757	0.000	Diterima
H ₂	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	0.517	6.114	0.000	Diterima
H ₃	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	0.185	2.106	0.035	Diterima
H ₄	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	0.391	4.184	0.000	Diterima
H ₅	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	0,354	3.385	0.001	Diterima
H ₆	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan	0.138	2.925	0.003	Diterima
H ₇	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan	0.183	2.921	0.004	Diterima

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 13. berdasarkan hasil pengujian hipotesis dijelaskan sebagai berikut ;

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,449 dengan nilai T-statistik sebesar 4,757 (>1,96) dan P-values sebesar 0,000 (<0,05). Dengan demikian hipotesis pertama (H₁) dalam penelitian ini diterima.

2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,517 dengan nilai T-statistik sebesar 6,114 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini diterima.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,185 dengan nilai T-statistik sebesar 2,106 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,015 ($<0,05$). Dengan demikian hipotesis ketiga (H_3) dalam penelitian ini diterima.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,391 dengan nilai T-statistik sebesar 4,184 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian hipotesis keempat (H_4) dalam penelitian ini diterima.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,354 dengan nilai T-statistik sebesar 3,385 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,001 ($<0,05$). Dengan demikian hipotesis kelima (H_5) dalam penelitian ini diterima.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,138 dengan nilai T-statistik sebesar 2,925 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,003 ($<0,05$). Dengan demikian hipotesis keenam (H_6) dalam penelitian ini diterima.
7. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,183 dengan nilai T-statistik sebesar 2,921 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,004 ($<0,05$). Dengan demikian hipotesis ketujuh (H_7) dalam penelitian ini diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar mau melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan memengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Handoko (2003) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat memengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Analisis statistik deskriptif responden tentang variabel kepemimpinan didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan kepada responden. Jawaban responden menunjukkan bahwa rata-rata setiap pernyataan mengenai variabel kepemimpinan Karyawan Hotel Four Point Makassar berada dalam kategori Positif/Setuju dengan rata-rata skor variabel 3,98 (Setuju/Positif). Dengan penilaian rata-rata responden menjawab sangat setuju sebanyak 5,44 orang (9,39%); setuju sebanyak 37,89 orang (48,08%) dan kurang setuju sebanyak 23,11 orang atau (39,85%); tidak setuju sebanyak 1,44 orang (2,49%) dan yang menjawab sangat tidak setuju 0,11 atau (0,19%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa kepemimpinan yang ada sudah positif namun sebaiknya ditingkatkan dengan mengacu pada 4 indikator kepemimpinan.

Nilai rata-rata skor indikator tertinggi variabel kepemimpinan pada indikator “Idealized Influence” dengan rata-rata skor jawaban setiap butir pernyataan sebesar 4,19 berada pada kategori Setuju/Positif. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa kepemimpinan memberikan kepercayaan bawahan dalam bekerja serta menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya.

Nilai rata-rata skor indikator terendah variabel kepemimpinan pada indikator “*Inspirational Motivation*” dengan rata-rata skor jawaban setiap butir pernyataan sebesar 3,83 berada pada kategori Setuju/Positif. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa kepemimpinan masih lebih memberikan kepuasan kerja dan menciptakan semangat kerja bawahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator idealized influence memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,709 terhadap variabel kepemimpinan dengan nilai t-statistik sebesar 9,857 dan p-values sebesar 0,000. Indikator inspirational motivation memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,815 terhadap variabel kepemimpinan dengan nilai t-statistik sebesar 13,742 dan p-values sebesar 0,000. Indikator individualized consideration memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,830 terhadap variabel kepemimpinan dengan nilai t-statistik sebesar 18,973 dan p-values sebesar 0,000. Indikator intellectual simulation memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,717 terhadap variabel kepemimpinan dengan nilai t-statistik sebesar 9,253 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator individualized consideration memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel kepemimpinan dibandingkan dengan indikator lainnya (idealized influence, inspirational motivation dan intellectual simulation).

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,449 dengan nilai T-statistik sebesar 4,757 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,000 ($<0,05$). Hasil ini sejalan dengan penelitian Mulyanto dan Widayati (2013), Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan Gede Supartha dan Ni Nyoman Kerti Yasa (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan Nimran (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Sehingga baik buruknya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja dari para karyawan.

Thoha (2010), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan mekepuasan kerjanya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2008), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan jika kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja Karyawan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan inti dari manajemen dan sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian apabila intansi atau organisasi tertentu menampilkan metode kepemimpinan yang tidak sesuai dengan aspirasi dan kemampuan karyawan, secara langsung akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan menurun, namun sebaliknya kepemimpinan yang baik serta mampu mencakup aspirasi seluruh karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan (Rivai, 2012).

Dengan kemampuan yang dimiliki pemimpin mempengaruhi karyawannya melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diarahkan dan diinginkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya. Maksud fungsi di sini adalah usaha untuk memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangunkan kepuasan kerja-kepuasan kerja, menjalin hubungan komunikasi yang baik dalam memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para bawahannya kepada sasaran yang ingin di tuju sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditetapkan (Kartono, 2010).

Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan oleh karena itu keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung bagaimana pemimpin itu menciptakan kepuasan kerja didalam diri setiap karyawan. Pemimpin berusaha mempengaruhi atau mekepuasan kerja bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi dengan kepemimpinannya, kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya (Arifin, 2012).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,517 dengan nilai T-statistik sebesar 6,114 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,000 ($<0,05$).

Hasil ini sejalan dengan penelitian Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan Gede Supartha dan Ni Nyoman Kerti Yasa (2017), Handoyo (2015) dan Ratnamiasih (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai teori harapan, teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom dalam Luthans (2006:287), “model ini dirancang untuk membantu manajemen memahami dan menganalisis motivasi karyawan dan mengidentifikasi beberapa variabel yang relevan” selain itu, dalam teori ini mengusahakan agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai harapan. Daya penggerak yang mekepuasan kerja semangat kerja itu tergantung dari harapan yang diperolehnya.

Menurut Thoha (1995), “hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja sangat erat, dimana kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja”. Kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya, oleh karena itu maka kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2002), menyebutkan bahwa “gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal”.

Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ini di dukung oleh penjelasan dari Rivai (2010:16) yang mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan Lingkungan. Pendapat lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2009 : 75), bahwa “faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi”. Kondisi dari lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang meliputi perasaan yang bersifat pribadi atau kelompok, status yang dihubungkan dengan sejumlah lokasi ruang kerja dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja”. Selain itu, menurut Atep (2008:97), “manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga prestasi kerja meningkat”.

Analisis statistik deskriptif responden tentang variabel lingkungan kerja didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan kepada responden. Jawaban responden menunjukkan bahwa secara rata-rata jawaban setiap pernyataan mengenai variabel lingkungan kerja pada karyawan Hotel Four Point Makassar berada dalam kategori Positif/Setuju dengan rata-rata skor variabel 3.58 (Setuju/Positif). Dengan penilaian rata-rata responden menjawab sangat setuju sebanyak 2,00 orang (3,45%); setuju sebanyak 31,17 orang (53,74%) dan kurang setuju sebanyak 23,33 orang atau (40,23%); tidak setuju sebanyak 1,50 orang (2,59%) dan yang menjawab sangat tidak setuju 0,00 atau (0,00%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa lingkungan kerja yang ada sudah positif namun sebaiknya ditingkatkan dengan mengacu pada indikator lingkungan kerja.

Nilai rata-rata skor indikator tertinggi variabel lingkungan kerja pada indikator “lingkungan kerja fisik” dengan rata-rata skor jawaban setiap butir pernyataan sebesar 3,73 berada pada kategori Setuju/Positif. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa dalam hal kondisi ruang kerja sudah baik. Nilai rata-rata skor indikator terendah variabel lingkungan kerja pada indikator “lingkungan kerja non fisik” dengan rata-rata skor jawaban setiap butir pernyataan sebesar 3,43 berada pada kategori Setuju/Positif. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa lingkungan kerja non fisik masih harus lebih ditingkatkan dalam hal komunikasi antar karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator lingkungan kerja fisik memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,917 terhadap variabel lingkungan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 50,135 dan p-values sebesar 0,000. Indikator lingkungan kerja non fisik memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,883 terhadap variabel lingkungan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 23,020 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator lingkungan kerja fisik memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel lingkungan kerja dibandingkan dengan indikator lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,185 dengan nilai T-statistik sebesar 2,106 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,015 ($<0,05$). Lingkungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan rekan kerjanya akan membawa suasana kerja menjadi menyenangkan sehingga terjalin kerjasama yang baik dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Hasil penelitian ini selaras dengan temuan Jennifer L. Jennings (2010) berjudul *Teacher Effects on Social and Behavioral Skills in Early Elementary School* dengan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki efek positif pada kinerja Guru, para guru yang memiliki lingkungan kerja yang baik memberikan dampak keselarasan kerja dengan rekan kerja di sekelilingnya. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dan jaminan sosial terhadap kinerja (Pratomo, 2012).

Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan

Menurut Rivai (2005 : 342), lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan prestasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,391 dengan nilai T-statistik sebesar 4,184 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,000 ($<0,05$). Penelitian oleh Ravari dkk. (2012) menyebutkan bahwa faktor sosial mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Iran, dan juga terbukti bahwa interaksi dengan atasan mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Mardiana (2005), lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja optimal. Didukung juga dengan interaksi yang terjadi diantara karyawan RSUD Pandan Arang Boyolali karena interaksi adalah suatu pertalian sosial antar individu sehingga individu yang bersangkutan saling mempengaruhi satu sama lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam bekerja (Chaplin 1995).

Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan antara lain: situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan, serta faktor lain. Apabila seseorang karyawan memiliki ikatan emosional yang menyenangkan atas suatu pekerjaan, maka hal ini akan meningkatkan pula hasil kerja atau kinerja karyawan tersebut.

Analisis statistik deskriptif responden tentang variabel kepuasan kerja didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan kepada responden. Jawaban responden menunjukkan bahwa secara rata-rata jawaban setiap pernyataan mengenai variabel kepuasan kerja pada karyawan Hotel Four Point Makassar berada dalam kategori Positif/Setuju dengan rata-rata skor variabel 3,62 (Setuju/Positif). Dengan penilaian rata-rata responden menjawab sangat setuju sebanyak 1,60 orang (2,76%); setuju sebanyak 35,20 orang (60,69%) dan kurang setuju sebanyak 18,90 orang atau (32,59%); tidak setuju sebanyak 2,30 orang (3,97%) dan yang menjawab sangat tidak setuju 0,00 atau (0,00%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa kepuasan kerja yang ada sudah positif namun sebaiknya ditingkatkan dengan mengacu pada 5 indikator kepuasan kerja.

Nilai rata-rata skor indikator tertinggi variabel kepuasan kerja pada indikator “pekerjaan itu sendiri” dengan rata-rata skor jawaban setiap butir pernyataan sebesar 3,66 berada pada kategori Setuju/Positif. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa kepuasan kerja pekerjaan di instansi sudah memenuhi harapan karyawan. Nilai rata-rata skor indikator terendah variabel kepuasan kerja pada indikator “promosi” dengan rata-rata skor jawaban setiap butir pernyataan sebesar 3,58 berada pada kategori Setuju/Positif. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa kepuasan kerja dari system promosi harus lebih di perhatikan berdasarkan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan indikator pekerjaan itu sendiri memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,782 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 12,929 dan p-values sebesar 0,000. Indikator supervisor memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,917 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 44,502 dan p-values sebesar 0,000. Indikator rekan kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,859 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 19,427 dan p-values sebesar 0,000. Indikator promosi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,882 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 23,939 dan p-values sebesar 0,000. Indikator gaji memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,742 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 8,187 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator supervisor memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel kepuasan kerja dibandingkan dengan indikator lain (pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi dan gaji). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,354 dengan nilai T-statistik sebesar 3,385 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,001 ($<0,05$).

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi terhadap pekerjaannya akan dapat melakukan pekerjaan dengan tenang, menangani permasalahan dengan cepat, dan memiliki kedewasaan psikologis yang matang dalam bekerja sehingga kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan akan sesuai dengan standard yang telah ditentukan dan pada gilirannya semua ini akan meningkatkan Kinerja Karyawan. Hal ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Bagia (2005) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian tentang kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja. Penelitian tentang kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja sebenarnya berangkat dari pernyataan Robbins (2008) : Karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif. Pendapat serupa juga dikatakan Dessler dalam Wibowo (2007), yang menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh kepuasan kerja biasanya lebih baik kinerjanya daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Para karyawan yang memperoleh kepuasan kerja menjadi lebih termotivasi untuk bekerja dengan kinerja tinggi

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan inti dari manajemen dan sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian apabila intansi atau organisasi tertentu menampilkan metode kepemimpinan yang tidak sesuai dengan aspirasi dan kemampuan karyawan, secara langsung akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan menurun, namun sebaliknya kepemimpinan yang baik serta mampu mencakup aspirasi seluruh karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan (Rivai, 2012).

Dengan kemampuan yang dimiliki pemimpin mempengaruhi karyawannya melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diarahkan dan diinginkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya. Maksud fungsi di sini adalah usaha untuk memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangunkan kepuasan kerja-kepuasan kerja, menjalin hubungan komunikasi yang baik dalam memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para bawahannya kepada sasaran yang ingin di tuju sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditetapkan (Kartono, 2010).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,138 dengan nilai T-statistik sebesar 2,925 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,003 ($<0,05$). Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja signifikan, dengan kata lain kepuasan kerja signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (partial mediation).

Hasil penelitian ini didukung teori yang dikemukakan oleh Menurut Herzberg (1968), kepemimpinan adalah salah satu *hygiene factor* yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja individu dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Kepuasan kerja adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2002).

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Evi Yusri (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan peningkatan kepuasan kerja yang ada pada karyawan itu sendiri. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Melya (2013) yang menemukan bahwa dapat dikatakan terdapat peningkatan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan kata lain kepuasan kerja mampu meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. dan kepuasan kerja merupakan alat yang sangat penting bagi karyawan untuk tetap konsisten dalam melaksanakan pekerjaannya

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Jaringan interaksi dalam suatu organisasi tergantung pada hubungan antara atasan dan bawahan, ketaatan dan komitmen dalam melaksanakan tugas, koordinasi kegiatan pembagian kerja sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat maksimal, tidak memakan waktu yang lama sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas dan fungsi karyawan dalam melayani masyarakat.

Karyawan adalah asset organisasi yang menjadi perencana dan pelaksana aktif dari setiap aktivitas organisasi. Setiap Karyawan mempunyai pikiran, perasaan, kemampuan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang berbeda. Unsur-unsur ini sangat berpengaruh dalam kegiatan lingkungan kerja dalam mendukung tercapainya salah satu tujuan organisasi yaitu meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Four Point Makassar sebesar 0,183 dengan nilai T-statistik sebesar 2,921 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,004 ($<0,05$). Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja signifikan, dengan kata lain kepuasan kerja signifikan dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja dalam bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (partial mediation). Penelitian sebelumnya terkait dengan kinerja karyawan negeri sipil juga menyebutkan bahwa ketika masyarakat merasa puas dengan pelayanan publik yang mereka berikan maka hal tersebut juga mempengaruhi kepuasan kerja kerjanya yang kemudian juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut (Mursinah, 2012). Dalam penelitian lainnya juga mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dan jaminan sosial terhadap kinerja (Pratomo, 2012).

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian, dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa dari hasil wawancara yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan retensi karyawan di PT Haji La Tunrung Listrik dan Konstruksi. Karyawan yang merasa puas cenderung bertahan lebih lama, sedangkan ketidakpuasan dapat mendorong mereka untuk mencari peluang lain. Perusahaan telah mengambil berbagai langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja, seperti memberikan pelatihan, menyediakan bonus tahunan, menciptakan budaya kerja yang terbuka, dan memperbaiki fasilitas kerja. Selain itu, komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Meskipun demikian, tantangan tetap ada, terutama dalam menyeimbangkan harapan karyawan terhadap kenaikan gaji dan jabatan dengan kebijakan perusahaan.

Untuk Penelitian Selanjutnya

1. Analisis Kuantitatif Lebih Lanjut: Gunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak spesifik setiap faktor kepuasan kerja terhadap retensi, memberikan data yang lebih presisi.
2. Studi Komparatif: Lakukan perbandingan dengan perusahaan sejenis yang memiliki retensi tinggi untuk mendapatkan wawasan tentang praktik terbaik yang dapat diterapkan.
3. Fokus pada Persepsi Keadilan: Teliti bagaimana karyawan memandang keadilan dalam proses dan distribusi penghargaan terkait kompensasi dan karier, untuk pemahaman lebih mendalam.

Daftar Rujukan

- Ahmad Armaendi Makawi, Bima Resi Pahlawan, Dhiva Andika, Sekar Wulan Prasetyaningtyas (2020). Job Satisfaction as Mediator: The Role of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance in Budget-Hotel. *Journal of Research in Business, Economics, and Education* Vol 2 ().
- Farid, R., Jonathan, J., & Rohani, S. (2025). Antecedent Analysis Of Job Satisfaction In The Hospitality Industry Sector In Batam City. *Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 18(3), 2171-2193. <https://doi.org/10.35508/jom.v18i3.26071>
- Putri Giovaningrum, Umi Rusilowati, Moh.Sutoro (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Karyawan (Pada Rsu Bhakti Asih). (2025). Musytari : *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 24(4), 71-80.
- Boedihewanto¹, Boge Triatmanto², Bambang Supriadi³ (2024). Assessing Work Environment, Organizational Culture, and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Innovation Business Management and Accounting Journal* Vol. 3, No. 2
- Muhammad Syazwan RosliTuan Ahmad Tuan IsmailNor Azela Md IsaNor Azela Md Isa (2025). The Effect of the Working Environment among Restaurant Employees towards Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, Vol. 1 5 , No. 9,
- Muhammad Yaseen, Ibu Riani Rachmawati,, Permata Wulandari, Muhammad Saad Javeid (2025). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: Mediating Roles of Employee Engagement and Job Satisfaction. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 16 (2)
- Tommi Setyo Pramono, , Drajat Armono, Andriyansah Andriyansah (2024). Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau dari Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)* Vol 5 (6).
- Chen, X., Zhang, Y., & Wu, J. (2024). Job Satisfaction and Employee Retention: The Mediating Role of Organizational Commitment in Construction Firms. *Journal of Human Resource Development*, 12(2), 45–60.
- Darmawan, D. (2021). Peran Budaya Organisasi Dan Efikasi Diri Untuk Menentukan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(1), 43–53. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v4i1.56>
- Fabiani Sofie, & Sisca Eka Fitria. (2018). Identifikasi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Usaha Menengah (Studi Pada CV. Kota Agung). *Jurnal Wacana Ekonomi*, 18(1), 1–12.
- Halim, R., & Pratama, D. (2023). Turnover Intention Among Construction Workers in Indonesia: An Empirical Study. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(3), 155–170
- Hanifah, N., & Waskito, J. (2023). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Lazismu SOlo Raya. *Jursima*, 11(01), 250–264. <https://ojsiibn1.indobarunasional.ac.id/index.php/jursima/article/view/729>
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2734>
- Jodie Firjatullah, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Karya, P. T., Permai, L., & Denpasar, K. (2022). *Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar*. 3.
- Lestari, D., & Utami, K. S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Yang Positif Terhadap Retensi Karyawandi UMKM Bakpia Lanank Jogja. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 3(3), 358–365. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v3i3.2782>
- Loliyana, R., Loliyani, R., & Isabella, A. A. (2024). *Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh*

- Retensi Karyawan Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Cipta Karya Mandiri mampu mengelola karyawannya menjadi tenaga yang Handal (Eliyana et al ., 2019). Selanjutnya ., 16(1), 66–80.*
- Mahardika, D. S., Suddin, A., & Wardiningsih, S. S. (2020). *Peran Mdiasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Retensi Karyawan dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Mitra Keluarga Husada*. 81–93.
- Millena, R., & Donal Mon, M. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam. *Jwm (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 10(3), 157–166. <https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.220>
- Mohammad, U., & Fadli, D. (2024). *Studi Eksploratif Tentang Kepuasan kerja dan Retensi Karyawan di Industri ManufakturR : Studi Kasus pada PT Procil Surya Indonesia*. 2(4), 314–325.
- Muktamar, A., Saputra, A., Zali, M., & Ugi, N. B. (2024). Mengungkap Peran Vital Kepemimpinan dalam Manajemen SDM: Produktivitas, Kepuasan Kerja, dan Retensi Tenaga Kerja yang Berkualitas. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2, 9–19. <https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr>
- Rahman, A., & Lee, C. (2022). Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors Influencing Employee Loyalty. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 23–39.
- Rusmawati, V. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru pada SDN 018 Balikpapan. *EJournal Administrasi Negara*, 1(2), 395–409.
- Shierli Wijaya. (2022). *Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Retensi Karyawan*. 9(1), 356–363.
- Siregar, M., & Kurniawan, T. (2023). Employee Engagement and Retention Strategies in Project-Based Industries. *Indonesian Journal of Organizational Studies*, 9(4), 101–114.
- Sudi, M., Nirwana, N. K. A., Thamrin, W. P., & ... (2024). Pembinaan Kultur Organisasi yang Berorientasi pada Keseimbangan Kerja-Hidup: Meningkatkan
- Work Institute. (2025). 2025 Retention Report: Employee Retention Truths in Today's Workplace. U.S. Work Institute Publication.