

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai *Outsourcing* dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Mandra Adrika Putra¹, Syamsurizaldi², Novera Wandra³, Arina Sovia⁴, Vera Septaria⁵,
Ipal Istambul⁶

^{1,2,3,4,5,6}STIE Widyaswara Indonesia, Indonesia

E-mail : mandraadrikaputra@gmail.com¹; syamsurizaldi@gmail.com²; noveerawandra2@gmail.com³;
sovia0574@gmail.com⁴; septariavera@gmail.com⁵; ipalistanjung@gmail.com⁶

Article History:

Received: (diisi oleh editor)

Revised: (diisi oleh editor)

Accepted: (diisi oleh editor)

Keywords:

*Work
Environment; Leadership;
Work Motivation; Job
Satisfaction.*

Abstract: *This study aims to analyze the work environment and leadership on job satisfaction of outsourced employees, with work motivation as an intervening variable at PT. Indomarco Adi Prima, Padang Branch. A quantitative approach was used, using the Structural Equation Modeling (SEM) method through SmartPLS 3. The study population was all outsourced employees at PT. Indomarco Adi Prima, Padang Branch, with a sample size of 59 employees selected using census sampling. The data used in this study consisted of primary data (data obtained directly through questionnaires distributed to outsourced employees who served as research respondents) and secondary data (company documents, internal reports, and scientific literature relevant to the research topic). The results showed that the work environment and leadership had a positive and significant effect on job satisfaction. The work environment had a positive and significant effect on work motivation, while leadership had no significant effect on work motivation. Work motivation had no significant effect on job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam praktiknya, perusahaan tidak hanya mempekerjakan karyawan tetap, tetapi juga memanfaatkan tenaga kerja *outsourcing* untuk mendukung aktivitas operasional. Pegawai *outsourcing* memiliki peran yang tidak kalah penting dalam menunjang keberlangsungan kegiatan organisasi, sehingga perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah lingkungan kerja. Menurut (Sedarmayanti 2017), lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat, bahan, kondisi kerja, serta lingkungan fisik maupun nonfisik yang berada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta kondusif

akan membuat pegawai merasa betah dalam bekerja dan dapat meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menyebabkan ketidaknyamanan sehingga berdampak pada rendahnya kepuasan kerja pegawai.

Selain lingkungan kerja, faktor lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan. Menurut (Yukl 2006), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif, sekaligus memfasilitasi upaya individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta motivasi kepada pegawai akan menciptakan suasana kerja yang positif sehingga pegawai merasa dihargai dan puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja sendiri merupakan kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut (Anwar 2013), kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi kerja, kepemimpinan, kompensasi, hubungan kerja, serta motivasi kerja. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas terhadap organisasi, serta komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam hubungan antara lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, motivasi kerja menjadi faktor penting yang dapat menjembatani hubungan tersebut. Menurut (Anwar 2013), motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang mau bekerja keras untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dan kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Pada perusahaan distribusi berskala besar seperti PT Indomarco Adi Prima Cabang Padang, keberadaan pegawai *outsourcing* sangat penting dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan, seperti distribusi produk, administrasi, maupun kegiatan logistik lainnya. Namun dalam praktiknya, pegawai *outsourcing* sering menghadapi berbagai tantangan seperti kondisi lingkungan kerja yang berbeda dengan pegawai tetap, sistem koordinasi kerja yang kompleks, serta hubungan kerja yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan kepuasan kerja pegawai *outsourcing* dalam menjalankan tugasnya.

Lingkungan kerja yang kurang nyaman, komunikasi yang tidak efektif, maupun gaya kepemimpinan yang kurang memberikan dukungan dapat menurunkan motivasi kerja pegawai. Apabila motivasi kerja menurun, maka secara tidak langsung akan berdampak pada rendahnya kepuasan kerja pegawai *outsourcing*. Sebaliknya, apabila perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta kepemimpinan yang efektif, maka motivasi kerja pegawai akan meningkat sehingga kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Robbins, Judge, and Campbell 2017), juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Selain itu, penelitian oleh (Hasibuan 2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai faktor yang dapat memperkuat hubungan antara variabel organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

Meskipun demikian, penelitian mengenai hubungan antara lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pada pegawai *outsourcing* masih relatif

terbatas, khususnya pada sektor distribusi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai outsourcing pada PT. Indomarco Adi Prima Cabang Padang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai outsourcing, serta untuk mengetahui peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut pada PT. Indomarco Adi Prima Cabang Padang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia maupun secara praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai outsourcing melalui pengelolaan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja yang lebih efektif.

LANDASAN TEORI

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kenyamanan, semangat kerja, serta kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan produktif. Menurut (Key, Subiyanto, and Kusuma n.d.; Lusiana 2022; E. S. E. A. P. T. Y. M. A. Putra 2025; Sedarmayanti 2017; Yanti 2024), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat, bahan, kondisi kerja, serta lingkungan di sekitar tempat bekerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup hubungan sosial dan suasana kerja yang tercipta di dalam organisasi.

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menimbulkan ketidaknyamanan, menurunkan semangat kerja, serta berdampak pada rendahnya produktivitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta mendukung aktivitas kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, variabel lingkungan kerja diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh (Sedarmayanti 2017) yaitu sebagai berikut: 1) Kondisi Fisik Tempat Kerja; 2) Kenyamanan Kerja; 3) Keamanan Kerja; 4) Hubungan Kerja; 5) Suasana Kerja. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik melalui indikator-indikator tersebut, diharapkan karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman, memiliki semangat kerja yang tinggi, serta mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja dalam organisasi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi yang berperan dalam mengarahkan, mempengaruhi, serta memotivasi karyawan agar mampu bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan bawahan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan. Menurut (Ablian et al. 2024; Afrimadona et al. 2024; Ali et al. 2026; Elmita et al. 2023; Havira, Suryani, and Putra 2025; Lusiana 2022; M. A. Putra et al. 2025; Ramayunis Novera; Ma'as, Isyuliardi; Putra, Mandra Adrika 2024; Sari et al. 2024; Sutrisno, Fatoni, and Nawawi 2010; Yukl 2006), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mereka memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif, sekaligus memfasilitasi upaya individu maupun kelompok dalam

mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan perintah, tetapi juga harus mampu membimbing, mendukung, dan memberikan teladan kepada bawahannya.

Dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan diukur menggunakan beberapa indikator yang dikemukakan oleh (Yukl 2006), yaitu sebagai berikut: 1) Kemampuan Memberi Arahan; 2) Dukungan terhadap Bawahan; 3) Keteladanan; 4) Pengambilan Keputusan; 5) Perhatian terhadap Bawahan. Dengan adanya kepemimpinan yang efektif melalui indikator-indikator tersebut, diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.

Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku, semangat, serta kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang maupun dari luar diri yang menyebabkan seseorang berusaha secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadinya. Menurut (Anshori 2025; Anwar 2013; Dessler, Cole, and Chhinzer 2015; Elmita et al. 2023; Mardiansyah et al. 2023; Pratama, Putra, and Yanti 2025; M. A. Putra and Novita 2025; Suryaningsih and Winasis 2025), motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta berusaha mencapai hasil kerja yang optimal.

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja sangat penting karena dapat mempengaruhi tingkat produktivitas, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang lebih baik, memiliki keinginan untuk berprestasi, serta berusaha mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Dalam penelitian ini, variabel motivasi kerja diukur menggunakan beberapa indikator yang dikemukakan oleh (Anwar 2013) yaitu sebagai berikut: 1) Dorongan Berprestasi; 2) Tanggung Jawab Kerja; 3) Semangat Kerja; 4) Kebutuhan akan Penghargaan; 5) Keinginan Berkembang. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi melalui indikator-indikator tersebut, karyawan diharapkan dapat bekerja dengan lebih maksimal sehingga mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja dalam organisasi.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang, nyaman, dan puas terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka jalani dalam organisasi. Menurut (Anwar 2013; Dessler, Cole, and Chhinzer 2015; E. S. E. A. P. T. Y. M. A. Putra 2025; M. A. Putra and Yanti 2024) kepuasan kerja adalah sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas yang dilakukan, sistem kompensasi, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih termotivasi, memiliki loyalitas terhadap organisasi, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, maka dapat menimbulkan berbagai permasalahan seperti menurunnya kinerja, rendahnya motivasi kerja, serta

meningkatnya tingkat turnover karyawan.

Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja diukur menggunakan beberapa indikator yang dikemukakan oleh (Dessler, Cole, and Chhinzer 2015) yaitu sebagai berikut: 1) Kepuasan terhadap Pekerjaan; 2) Kepuasan terhadap Kompensasi; 3) Kepuasan terhadap Atasan; 4) Kepuasan terhadap Rekan Kerja; 5) Kepuasan terhadap Promosi/Karier. Dengan terpenuhinya berbagai aspek kepuasan kerja tersebut, diharapkan karyawan dapat bekerja dengan lebih optimal serta memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Sugiono 2020). Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel secara objektif serta analisis hubungan antarvariabel dengan menggunakan teknik statistik. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS)* yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten sekaligus menguji model penelitian secara simultan.

Penelitian ini dilaksanakan di PT Indomarco Adi Prima Cabang Padang, dengan objek penelitian adalah pegawai *outsourcing* yang bekerja pada perusahaan tersebut. Jumlah pegawai *outsourcing* yang menjadi objek penelitian sebanyak 59 orang. Waktu penelitian dilaksanakan sesuai dengan tahapan penelitian yang meliputi proses pengumpulan data, pengolahan data, hingga analisis hasil penelitian.

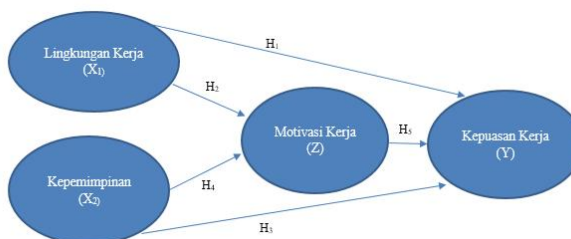
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai *outsourcing* di PT Indomarco Adi Prima Cabang Padang yang berjumlah 59 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, maka penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh (census sampling)*. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 59 responden.

Jumlah sampel tersebut dinilai telah memenuhi persyaratan dalam analisis *SEM-PLS*, yaitu minimal 5 kali jumlah indikator penelitian yang digunakan dalam model penelitian (Hair 2014). Oleh karena itu, jumlah responden yang digunakan dianggap memadai untuk melakukan pengujian model struktural dan model pengukuran dalam penelitian ini.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai *outsourcing* yang menjadi responden penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti dokumen perusahaan, laporan internal, serta literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Variabel independen meliputi Lingkungan Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Z), sedangkan variabel dependen adalah Kepuasan Kerja (Y).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Kuesioner tersebut menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1–5, yang digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan. Skala Likert ini memungkinkan peneliti untuk mengukur persepsi responden mengenai lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara lebih sistematis (Sekaran and Bougie 2016).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Tingkat pengembalian

Kelompok	Frekuensi	Presentase
Kuesioner yang disebarkan	59	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang kembali	59	100%
Jumlah responden yang digunakan (<i>response rate</i>)	59	100%

Berdasarkan data pada Tabel 1. terkait hasil tingkat pengembalian kuesioner. Data memperlihatkan bahwa dari total 59 kuesioner yang di bagikan (100%), 0 kuesioner yang tidak kembali (0%) dan 59 kuesioner dikembalikan (100%). Sehingga jumlah responden yang digunakan dalam analisis adalah 59 pegawai (100%).

Tabel 2. Karakteristik Responden

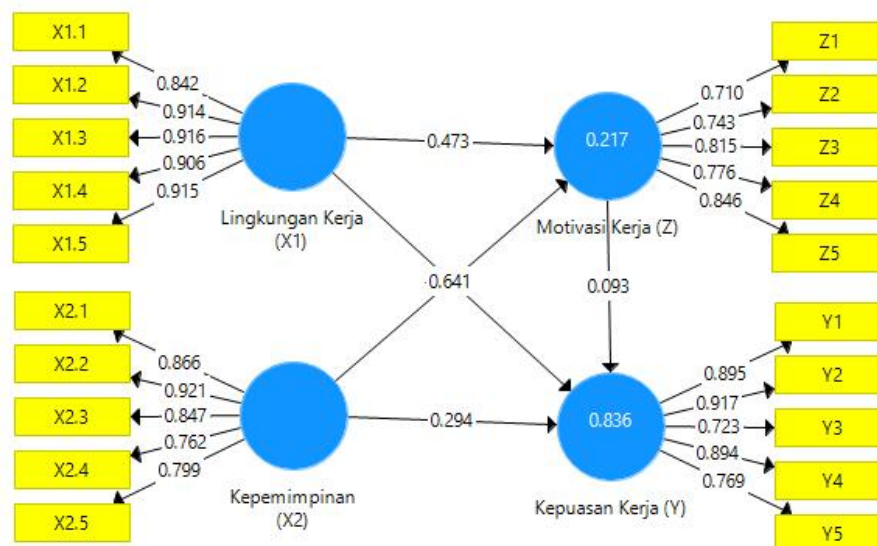
Kategori	Deskripsi	Jumlah	Persentase %
Jenis Kelamin	Laki-laki	59	100
	Perempuan	0	0
	Jumlah	59	100,00
Usia	< 20 tahun	0	0
	21–25 tahun	19	33,3
	26–30 tahun	32	54,2
	> 31 tahun	6	10,4
	Jumlah	59	100,00
Masa Kerja	< 5 tahun	46	78
	6–10 tahun	13	22
	➤ 11 tahun	0	0
	Jumlah	59	100,00

Berdasarkan Tabel 2. Terkait deskripsi responden memperlihatkan hasil pengisian kuesioner di PT Indomarco Adi Prima Cabang Padang meliputi, seluruh responden adalah laki-laki. Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berusia antara 26 hingga 30 tahun, dengan persentase 54,2%. Di lain sisi, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara > 5 tahun, yaitu 78%.

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *SEM* berbasis *Partial Least Square (PLS)* memerlukan 2 tahap untuk penilaian dari sebuah model penelitian adalah outer model dan inner model, tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

Menilai Outer Model

Didalam penggunaan teknik analisis data untuk menilai outer model terdapat tiga kriteria yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Dalam penelitian ini batasan nilai *convergent validity* yang digunakan diatas 0,5 (Ghozali and Latan 2015) Adapun gambar outer model dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Outer Model

Penilaian Avarage Variance Extrated (AVE)

Kriteria validity dari suatu variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Avarage Variance Extracted (AVE)* dan masing-masing variabel dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50 (Ghozali and Latan 2015). Berdasarkan hasil pengujian *AVE* pada tabel 2, disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yan direkomendasikan.

Penilaian Reliabilitas

Setelah diketahui tingkat kevalidtan data, maka langkah berikutnya adalah kita mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing variabel. Penilaian ini dapat dengan melihat nilai pada *composite reliability* dan nilai *crombach alpa*. Nilai suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai composite reliability > 0,50. Berikut hasil *Construct Reliabilitu and Validity* di tampilkan pada tabel 3

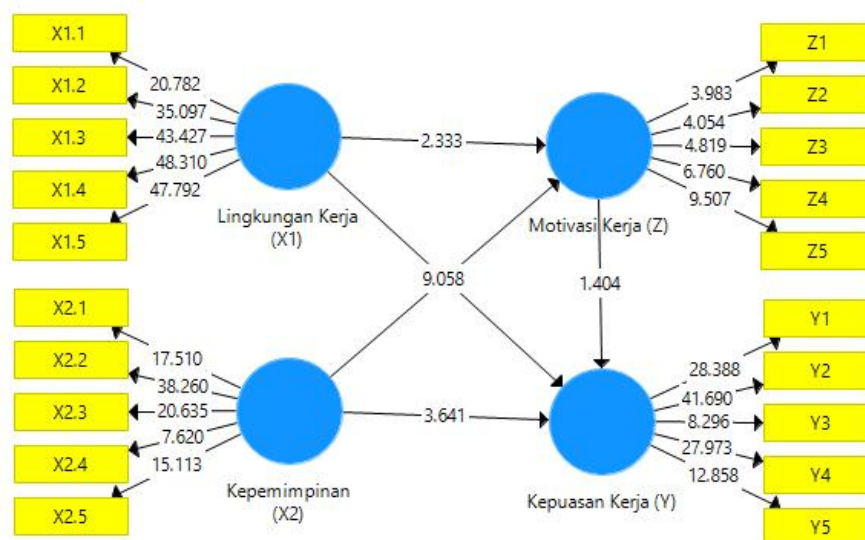
Tabel 3. Hasil *Construct Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kepemimpinan (X2)	0,895	0,903	0,923	0,707
Kepuasan Kerja (Y)	0,896	0,905	0,924	0,711
Lingkungan Kerja (X1)	0,941	0,945	0,955	0,809
Motivasi Kerja (Z)	0,853	0,968	0,885	0,608

Menilai Inner Model (*Structural Model*)

Proses pengujian inner model adalah bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel sebagaimana yang sudah dihipotesiskan. Inner model dievaluasi dengan memperhatikan

nilai *R-Square* untuk variabel independen dari pengaruh yang diterimanya dari variabel dependen. Berikut ini hasil inner model dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Inner Model

Berdasarkan Gambar 3 model struktur diatas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk komunikasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayan dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat error yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian $Z = 2,333 X1 + 9,058 X2 + e1$. Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk komunikasi, disiplin kerja, motivasi dan kepuasan mahasiswa terhadap kualitas pelayanan dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan error yang merupakan kesalahan estimasi $Y = 9,058 X1 + 3,641 X2 + 1,404 Z + e2$. 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. Adapun hasil nilai *R-Square* juga dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4: Report *R-Square*

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (Y)	0,836	0,827
Motivasi Kerja (Z)	0,217	0,189

Pada gambar 3 dan tabel 4, terlihat nilai *R-Square* variabel peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,836 atau 8,36%, yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh variabel kepuasan kerja dari variabel lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi kerja. Sementara nilai *R-Square* variable peningkatan motivasi kerja sebesar 0,217 atau 2,17% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh variable lingkungan kerja dan kepemimpinan dalam mempengaruhi motivasi kerja.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada didalam penelitian ini yaitu pengaruh variabel indevidenden dengan variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengujian dari hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_0

ditolak dan jika t -statistik atau t -hitung $> t$ -tabel 1,96 pada α 5%, maka H_a diterima, Adapun hasil dari uji hipotesis dapat dilihat pada tabel 5:

Tabel 5: Hasil Uji Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,641	0,640	0,071	9,058	0,000
Lingkungan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,473	0,517	0,203	2,333	0,020
Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,294	0,296	0,081	3,641	0,000
Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	-0,011	-0,037	0,224	0,050	0,960
Motivasi Kerja (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,093	0,092	0,066	1,404	0,161

Berdasarkan hasil pengujian dari *SmartPLS 3* pada tabel 5, terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari pertama dan kedua yang merupakan pengaruh langsung variabel lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja, dan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,641, nilai T -statistic sebesar 9,058 ($>1,96$) dan P -value sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif akan membuat pegawai merasa lebih betah dalam bekerja sehingga meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Menurut (Sedarmayanti 2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat, bahan, serta kondisi di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan, keamanan, serta hubungan kerja yang harmonis sehingga mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai.

Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Dessler, Cole, and Chhinzer 2015) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kondisi lingkungan kerja. Ketika pegawai bekerja dalam lingkungan yang mendukung, maka mereka akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Hasil Penelitian ini menguatkan temuan (Adji, Rapini, and Bakti 2024; Suyusman, Hendro, and Asiaty 2020) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,473, nilai T -statistic sebesar 2,333 ($>1,96$) dan P -value sebesar 0,020 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dapat diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat dan dorongan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik

tidak hanya memberikan kenyamanan secara fisik, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang positif sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Menurut (Sedarmayanti 2017) lingkungan kerja yang baik akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi pegawai sehingga dapat meningkatkan semangat kerja. Sementara itu, (Anwar 2013) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila pegawai bekerja dalam lingkungan yang mendukung, maka dorongan untuk bekerja dengan lebih baik akan semakin meningkat.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik mampu menjadi faktor pendorong meningkatnya motivasi kerja pegawai dalam organisasi. Temuan ini selaras dengan penelitian (Widarti n.d.) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi motivasi kerja secara signifikan dan positif.

Pengaruh Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,294, nilai *T-statistic* sebesar 3,641 ($>1,96$) dan *P-value* sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta penghargaan kepada pegawai akan membuat pegawai merasa dihargai dan diperhatikan sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut (Yukl 2006) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik dan memberikan dukungan kepada bawahannya akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Sementara itu, (Dessler, Cole, and Chhiner 2015) menyatakan bahwa hubungan dengan atasan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin, maka mereka akan merasa lebih puas terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini selaras dengan penelitian (Harahap and Khair 2019; Widyawati 2024) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan dan positif.

Pengaruh Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,011, nilai *T-statistic* sebesar 0,050 ($<1,96$) dan *P-value* sebesar 0,960 ($>0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja tidak dapat diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada dalam organisasi belum mampu memberikan dorongan yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat terjadi karena motivasi kerja pegawai mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, kebutuhan ekonomi, atau kondisi pekerjaan.

Menurut (Yukl 2006), kepemimpinan yang efektif seharusnya mampu mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan, termasuk dalam meningkatkan motivasi kerja. Namun dalam praktiknya, tidak semua gaya kepemimpinan dapat secara langsung meningkatkan motivasi pegawai apabila kebutuhan dasar pegawai belum terpenuhi.

Sementara itu, (Anwar 2013) menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal, seperti kebutuhan individu, penghargaan, lingkungan kerja, serta kondisi organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini motivasi kerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepemimpinan. Temuan ini selaras dengan penelitian (M. A. Putra 2022) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,093, nilai *T-statistic* sebesar 1,404 ($<1,96$) dan *P-value* sebesar 0,161 ($>0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki pegawai belum tentu dapat meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Hal ini dapat disebabkan karena kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, hubungan kerja, kondisi organisasi, serta peluang pengembangan karier.

Menurut (Anwar 2013), motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat seseorang bersedia mengerahkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun motivasi kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kepuasan kerja apabila kondisi organisasi belum mampu memenuhi harapan pegawai.

Sementara itu, (Dessler, Cole, and Chhinzer 2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pekerjaan itu sendiri, kompensasi, supervisi, serta hubungan dengan rekan kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini motivasi kerja belum menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Temuan ini selaras dengan penelitian (Dinsar, Budiandriani, and Nurnajamuddin 2023) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* serta pembahasan terhadap pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai, seperti kenyamanan, keamanan, serta hubungan kerja yang harmonis, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai; 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat dan dorongan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga pegawai lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal; 3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik, seperti kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, serta penghargaan kepada pegawai, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai; 4) Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada dalam organisasi belum mampu memberikan pengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepemimpinan; 5) Motivasi

kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai dalam penelitian ini belum mampu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kondisi lingkungan kerja, hubungan kerja, serta kebijakan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Saran bagi PT. Indomarco Adi Prima Cabang Padang: 1) PT. Indomarco Adi Prima Cabang Padang diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik dari segi fasilitas kerja, kenyamanan tempat kerja, maupun hubungan kerja antarpegawai, karena terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai; 2) Pihak manajemen diharapkan dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, seperti meningkatkan komunikasi dengan pegawai, memberikan arahan yang jelas, serta memberikan penghargaan atas kinerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai; 3) PT. Indomarco Adi Prima Cabang Padang juga perlu memperhatikan faktor lain yang dapat meningkatkan motivasi kerja, seperti sistem kompensasi, pemberian insentif, kesempatan pengembangan karier, serta penghargaan terhadap prestasi pegawai, sehingga motivasi kerja pegawai dapat meningkat secara optimal.

Saran bagi peneliti selanjutnya: 1) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja, seperti kompensasi, komunikasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau kinerja pegawai; 2) Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan jumlah sampel yang lebih besar serta objek penelitian yang berbeda agar hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan komprehensif; 3) Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian yang berbeda, seperti pendekatan *mixed method* atau menambahkan analisis mediasi dan moderasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antarvariabel dalam organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Ablian, Andre Agus, Novera Wandra, Isyuliardi Maas, O P Bismark, and Mandra Adrika Putra. 2024. "The Effect of Implementing Fingerprint Absence and Leadership on Employee Work Discipline." *Strata International Journal of Social Issues* 1(1): 1–7.
- Adji, Setyo, Titi Rapini, and Tata Sastya Bakti. 2024. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di SMPN 1 Pule Trenggalek." 12(1): 50–62.
- Afrimadona, Afrimadona, Isyuliardi Maas, Novera Wandra, O P Bismark, Eva Suryani, and Mandra Adrika Putra. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Solok Selatan." *Multidiscience: Journal of Multidisciplinary Science* 1(1): 1–9.
- Ali, Haziah Nur, Adisty Fazar, Mandra Adrika Putra, Doni Putra, Hafis Rabbil Asraf, and Uswatun Hasanah. 2026. *Keterampilan Kepemimpinan Dalam Konteks Perubahan*. Serasi Media Teknologi.
- Anshori, Muhammad Garda Bimantara. 2025. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Organisasi Di Dinas Koperasi Usaha Kecil Dan Menengah Dan Perdagangan Kota Surabaya."
- Anwar, Prabu Mangkunegara. 2013. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan." *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya*.

-
- Dessler, Gary, Nina Dawn Cole, and Nita Chhinzer. 2015. *Management of Human Resources: The Essentials*. Pearson London.
- Dinsar, Arfandy, Budiandriani Budiandriani, and Mahfud Nurnajamuddin. 2023. "Disiplin, Komitmen Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja." *Jurnal Administrasi dan Manajemen* 13(1): 82–90.
- Elmita, Yesi, Novera Wandra, O P Bismark, Eva Suryani, and Mandra Adrika Putra. 2023. "The Influence of Motivation and Discipline on the Performance of Nagari Officials:(Study at the Wali Nagari Office of Pasir Talang Barat, Sungai Pagu District, South Solok Regency)." *Strata Business Review* 1(1): 107–16.
- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. 2015. "Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris." *BP Undip. Semarang*.
- Hair, Joseph F. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. sage.
- Harahap, Dewi Suryani, and Hazmanan Khair. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2 (1), 69–88."
- Hasibuan, Malayu S P. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: PT." *Bumi aksara*.
- Havira, Piza, Eva Suryani, and Mandra Adrika Putra. 2025. "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN INSENTIF TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU RUMAH TAHFIDZ DI KECAMATAN SUNGAI PAGU KABUPATEN SOLOK SELATAN." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Widyaswara Indonesia* 1(1): 10–18.
- Key, Natasha Kins, Didik Subiyanto, and Nala Tri Kusuma. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, KERJA TIM, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN YAMIE PANDA."
- Lusiana, Mandra Adrika Putra; Zefriyenni; 2022. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Konpensasi Terhadap Kinerja Dosen Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di STKIP Widyaswara Indonesia." *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK* (Vol. 7 No. 3 (2022): September 2022): 416–22. <https://jbe-upiypk.org/ojs/index.php/jbeupiypk/article/view/183/156>.
- Mardiansyah, Niko, Eva Suryani, Isyuliardi Maas, Dakhyar Dakhyar, and Mandra Adrika Putra. 2023. "The Effect of Human Resource Development and Self-Motivation on Nurse Performance at Solok Selatan Hospital." *Strata Business Review* 1(1): 117–29.
- Pratama, Aisyah, Mandra Adrika Putra, and Tri Yanti. 2025. "PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA GURU TPA/MDA DI NAGARI PAKAN RABAA UTARA." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Widyaswara Indonesia* 1(1): 1–9.
- Putra, Eva Suryani; Emelda Andika Putri; Tri Yanti; Mandra Adrika. 2025. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Haleyora Power Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muaralabuh Di Lingkungan PT PLN Unit Pusat Pelayanan Pelanggan (UP3) Solok." *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu* (Vol. 3 No. 1 (2025): GJMI-JANUARI): 410–21. <https://gudangjurnal.com/index.php/gjmi/article/view/1269/1215>.
- Putra, Mandra Adrika. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Konpensasi Terhadap Kinerja Dosen Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di STKIP Widyaswara Indonesia." *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK* 7(3): 416–22.
- Putra, Mandra Adrika, and Reviana Novita. 2025. "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja

- Terhadap Kinerja Guru SMPN Di Kecamatan Pauh Duo Kabupaten Solok Selatan.” *Jurnal Administrasi Kantor* 13: 240–53.
- Putra, Mandra Adrika, Eva Suryani, O P Bismark, and Tri Yanti. 2025. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Serasi Media Teknologi.
- Putra, Mandra Adrika, and Tri Yanti. 2024. “Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Solok Selatan.” *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa* 1(1): 1–9.
- Ramayunis Novera; Ma’as, Isyuliardi; Putra, Mandra Adrika, Yesi; Wandra. 2024. “The Influence of Leadership and Work Discipline on the Performance of Employees at the Lubuk Ulang Aling Tengah Village Head’s Office.” *Strata Business Review* (Vol. 2 No. 2 (2024): November): 83–91.
<https://journals.stratapersada.com/index.php/sbr/article/view/267/158>.
- Robbins, Stephen P, Timothy A Judge, and Timothy T Campbell. 2017. “Organizational Behavior. Harlow.”
- Sari, Widya Maya, Novera Wandra, O P Bismark, Dakhyar Dakhyar, and Mandra Adrika Putra. 2024. “Empowering Educators: The Impact of Principal Leadership and Supervision on Teacher Performance at Ulu Tulisi Private Madrasah Aliyah.” *Strata International Journal of Social Issues* 1(2): 79–86.
- Sedarmayanti, Perencanaan. 2017. “Pengembangan Sumber Daya Manusia.” *Bandung: PT Refika Aditama*.
- Sekaran, Uma, and Roger Bougie. 2016. John Wiley & Sons Ltd. *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. Seventh ed. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd. doi:10.1007/978-94-007-0753-5_102084.
- Sugiono, Dr. 2020. “Metode Penelitian Administrasi.”
- Suryaningsih, N, and S Winasis. 2025. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Pegawai.” *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 9(2): 1142–54.
- Sutrisno, Eddy, Abdurrahmat Fatoni, and Hadad Nawawi. 2010. “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).”
- Suyusman, Omar Hendro, and Diah Isnaini Asiati. 2020. “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Serta Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Rantau Panjang Kabupaten Ogan Ilir.” *Jurnal Manajemen Kompeten* 3(1): 89–109.
- Widarti, Widarti. “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Yayasan Al Bahri Prima Nusantara Bekasi).” *Indikator* 4(2): 353504.
- Widyawati, Oni. 2024. “PENGARUH PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA GURU SMK NEGERI KASIMAN BOJONEGORO.” *JURNAL ILMIAH RESEARCH AND DEVELOPMENT STUDENT* 2(3): 13–24.
- Yanti, Mandra Adrika Putra; Tri. 2024. “Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Sungai Pagu Kabupaten Solok Selatan.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* (Vol. 8 No. 2 (2024)): 28166–72.
<https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/17105/12551>.
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organizations, 9/E*. Pearson Education India.