

---

## **Dampak *Physical Work Environment, Compensation* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Satisfaction* serta *Employee Performance***

Tiomukkur Sianturi<sup>1</sup>, Puji Astuti<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Esa Unggul, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Esa Unggul, Indonesia

E-mail: [tiolambert09@student.esaunggul.ac.id](mailto:tiolambert09@student.esaunggul.ac.id)<sup>1</sup>, [puji.astuti@esaunggul.ac.id](mailto:puji.astuti@esaunggul.ac.id)<sup>2</sup>

---

### **Article History:**

Received: 09 April 2026

Revised: 26 Mei 2026

Accepted: 09 Juni 2026

**Keywords:** *Physical Work Environment, Compensation, Transformational Leadership, Employee Satisfaction, Employee Performance.*

**Abstract:** *Persaingan bisnis ritel yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk meningkatkan employee satisfaction dan employee performance sebagai faktor kunci keberlangsungan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh physical work environment, compensation dan transformational leadership terhadap employee satisfaction serta dampaknya terhadap employee performance pada karyawan ritel Alfamart di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode purposive sampling melalui kuesioner kepada 337 responden yang dipilih menggunakan. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling berbasis covariance (CB-SEM) SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa physical work environment berpengaruh positif terhadap employee satisfaction dan employee performance. Compensation dan transformational leadership terbukti berpengaruh positif terhadap employee satisfaction, namun tidak berpengaruh langsung terhadap employee performance. Selanjutnya, employee satisfaction terbukti berpengaruh positif terhadap employee performance serta berperan sebagai variabel mediasi antara compensation dan employee performance. Pengujian ini menyarankan agar manajemen ritel lebih memfokuskan perhatian pada perbaikan lingkungan kerja fisik dan peningkatan kepuasan karyawan sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja. Kontribusi pengkajian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor ritel, serta menjadi bahan pertimbangan praktis bagi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis.*

## PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis yang saat ini semakin ketat, keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola usahanya, tetapi juga *employee performance* dan *employee satisfaction* menjadi salah satu yang harus diperhatikan dalam memberikan dampak positif terhadap perusahaan (Kearney *et al.* 2023). Ateeq *et al.* (2023) berpendapat keberlangsungan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh seberapa baik para karyawannya bekerja, sehingga peningkatan *employee performance* bukan hanya berpengaruh pada produktivitas, tetapi juga menjadi kunci dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

*Employee satisfaction* sangat penting karena berpengaruh langsung terhadap integritas, kualitas kerja, produktivitas, motivasi, serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya (Ateeq *et al.* 2023). Cao *et al.* (2024) menyatakan karyawan yang puas cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sehingga pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas. *Employee satisfaction* merupakan faktor penentu untuk memastikan kesejahteraan dan pengembangan berkelanjutan karena karyawan membawa potensi dan keahlian yang tumbuh sepanjang karier mereka (Grzesiak & Ulrych, 2024). *Employee satisfaction* berperan penting dalam mendorong kinerja yang optimal, karena karyawan yang merasa puas cenderung bekerja lebih produktif, bertanggung jawab serta berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya (Ariani, 2023).

Oleh karena itu, dalam meningkatkan *employee satisfaction* perlu didukung dengan *physical work environment* yang nyaman serta aman (Kearney *et al.* 2023). Olaya *et al.* (2022) berpendapat *physical work environment* yang tertata dengan baik menjadi faktor penting dalam membangun kepuasan dan motivasi kerja karyawan, yang kini semakin sulit diciptakan di tengah tuntutan perusahaan. Menyesuaikan *physical work environment* dengan kebutuhan dan karakter yang berbeda-beda pada setiap karyawan menjadi kunci penting dalam menciptakan kenyamanan dan kepuasan kerja (Skopak & Hadzaihmetovic, 2022). Sejalan dengan hal tersebut lingkungan kerja yang sehat akan meningkatkan kesejahteraan secara psikologis dan *employee satisfaction* yang berdampak langsung pada profesionalisme mereka dalam bekerja (Shetty *et al.* 2025).

*Employee satisfaction* harus didukung dengan *compensation* yang layak bukan hanya mendapatkan imbalan, bisa dalam bentuk penghargaan yang membuat karyawan merasa dihargai, aman secara finansial (Aman-Ullah *et al.*, 2023). Gabriel *et al.* (2024) menyatakan pemberian *compensation* yang adil menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja, karena mampu memberikan rasa aman secara finansial sekaligus mengakui kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan pendapat dari Permana *et al.* (2021) *compensation* yang diberikan secara adil dan bersaing berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan, karena mencerminkan penghargaan atas kontribusi dalam bekerja dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

Dalam konteks *employee satisfaction*, *transformational leadership* juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui perhatian individual yang berkelanjutan (Raza & Yousufi, 2023). George & Sreedharan (2023) mengemukakan *transformational leadership* mampu membangun hubungan yang hangat dengan timnya, hal ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga memperkuat rasa puas dan bangga menjadi bagian dari perusahaan tersebut. *Transformational leadership* yang inspiratif antara pemimpin dan bawahan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam menjalani pekerjaannya (Akter *et al.*, 2021). *Transformational leadership* memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan (Skopak & Hadzaihmetovic, 2022).

Studi terkait *physical work environment*, *employee satisfaction* dan *employee performance*

telah dilakukan sebelumnya. Dimana *physical work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Nursaid et al., 2021). *Physical work environment* mempengaruhi positif terhadap *employee satisfaction* (Kearney et al., 2023). *Compensation* mempengaruhi *employee satisfaction* secara positif (Nugroho & Bandono, 2023). *Transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *employee satisfaction* (George & Sreedharan, 2023). Helalat et al. (2024) menyampaikan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, sedangkan *employee satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Cao et al. 2024).

Berkenaan dengan studi yang dilakukan sebelumnya oleh Kearney et al. (2023), Ateeq et al. (2023), Cao et al. (2024) mengenai *employee performance* yang mempengaruhi *employee satisfaction* dan variabel lainnya seperti *physical work environment* dan *loyalty*, yang dilakukan di lingkungan toko retail grocery wilayah Dublin, Irlandia oleh (Kearney et al. 2023) dengan demikian dalam melanjutkan penelitian sebelumnya penelitian kali ini dilakukan penambahan variabel *compensation* dan *transformational leadership*, dimana *compensation* yang memadai mendorong karyawan puas dalam bekerja (Nugroho & Bandono, 2023). Sedangkan *transformational leadership* memegang peranan penting karena *transformational leadership* akan memotivasi karyawan sehingga karyawan menjadi puas dan berkinerja bagus (George & Sreedharan, 2023; Helalat et al., 2024). Maka dari itu dalam kajian ini menggunakan karyawan ritel di jabodetabek sebagai objek kajian, yang memiliki karakteristik berbeda dengan penelitian sebelumnya dan masih relatif jarang digunakan sebagai subjek penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *physical work environment*, *compensation*, *transformational leadership* dan *employee satisfaction* yang dapat mempengaruhi *employee performance* pada perusahaan ritel Alfamart. Diharapkan temuan ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan ritel Alfamart khususnya terhadap manajemen sumber daya manusia dalam penerapan kepemimpinan di dalam perusahaan. Sehingga *output* yang diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap karyawan dalam dukungannya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

## LANDASAN TEORI

### *Physical Work Environment*

Menurut Gamberale & Kjellberg (1990) *physical work environment* didefinisikan pada kondisi fisik di tempat kerja seperti cahaya, suara dan suhu yang secara langsung memengaruhi kenyamanan, kinerja dan kesehatan psikofisiologis karyawan. Sementara itu Miller & Hendrickse (2016) mengemukakan bahwa *physical work environment* yang dirancang dengan baik tidak hanya membuat karyawan merasa nyaman, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Sedangkan Weijs-Perrée et al. (2019) mendefinisikan *physical work environment* tidak hanya berfungsi sebagai tempat bekerja, tetapi juga berperan penting dalam mendorong interaksi sosial, kerja sama tim, serta berbagi pengetahuan di antara karyawan tersebut. Serupa dengannya Kearney et al. (2023) *physical work environment* merupakan seluruh elemen fisik yang ada di tempat kerja dan berpengaruh langsung terhadap kenyamanan serta kinerja karyawan. Ramdhan et al. (2023) memberikan pernyataan bahwa *physical work environment* adalah fasilitas penunjang seperti ruang istirahat dan toilet yang bersih mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan serta menjadi bagian penting. *Physical work environment* tidak hanya berkaitan dengan fasilitas yang tersedia, tetapi juga mencakup bagaimana ruang kerja ditata secara baik seperti: rak, meja kasir, hingga ruang penyimpanan harus dirancang untuk mendukung pergerakan karyawan, mengurangi kelelahan fisik dan meminimalkan risiko

kecelakaan (Lundqvist *et al.* 2024).

### ***Compensation***

*Compensation* adalah bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas usaha dan beban kerja mereka, yang apabila dirasa adil dan sepadan, akan menumbuhkan rasa dihargai serta meningkatkan motivasi kerja karyawan (Permana *et al.* 2021). Menurut Park & Ok (2021) *compensation* didefinisikan sebagai bentuk penghargaan menyeluruh yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial agar menciptakan kepuasan kerja. *Compensation* yaitu penghargaan finansial maupun nonfinansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja mereka dan sebagai faktor penting dalam meningkatkan *employee satisfaction* (Hassan, 2022). Sedangkan Aman-Ullah *et al.* (2023) berpendapat bahwa *compensation* merupakan bentuk penghargaan nyata yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan kerja keras selama bekerja. Selanjutnya Nugroho & Bandono (2023) mendefinisikan *compensation* sebagai bentuk imbalan seperti gaji pokok, tunjangan tetap maupun tidak tetap, bonus berbasis kinerja, hingga persepsi karyawan terhadap keadilan sistem yang diterapkan. Maka dalam hal ini, manajemen perlu membuat sistem *compensation* yang tidak hanya menarik secara finansial, tetapi juga menciptakan rasa adil dan kepuasan bagi seluruh karyawan (Gabriel *et al.* 2024).

### ***Transformational Leadership***

Carless *et al.* (2000) menjelaskan *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan *employee satisfaction* sekaligus mendorong *employee performance* melalui inspirasi, perhatian individual dan pembangunan visi bersama. Akter *et al.* (2021) menjelaskan juga *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan membimbing karyawan agar dapat berkembang serta meningkatkan kinerja mereka sehingga menumbuhkan kepuasan kerja. Selanjutnya, Skopak & Hadzaihmetovic (2022) memperjelas bahwa *transformational leadership* mampu menciptakan suasana kerja yang penuh semangat, membangun kepercayaan dan memberi arahan yang jelas dalam memberikan instruksi dan pemasalahan yang dihadapi sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Indikator *transformational leadership* yang sering digunakan dalam penelitian meliputi kemampuan dalam memberikan arahan yang jelas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, motivasi terhadap karyawan, keadilan, serta efektivitas komunikasi (Usman *et al.*, 2022). Raza & Yousufi (2023) mendefinisikan *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan pengikutnya dalam mencapai perubahan positif, baik pada level individu maupun organisasi yang dilakukan oleh pemimpinnya. Sedangkan menurut George & Sreedharan (2023) *transformational leadership* tidak hanya fokus pada hasil dalam jangka pendek, tetapi juga membentuk visi dalam jangka panjang dan mendorong pertumbuhan pribadi serta profesional para pengikutnya. Sejalan dengan itu Lama *et al.* (2024) menyatakan pemimpin yang mampu memberi teladan dan memperhatikan kebutuhan individu bawahannya akan lebih sukses dalam mempertahankan kinerja karyawan.

### ***Employee Satisfaction***

Menurut Mira *et al.* (2019) *employee satisfaction* adalah perasaan positif yang muncul ketika karyawan menilai pengalaman kerjanya sesuai dengan harapan dan kebutuhannya. Kearney *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *employee satisfaction* adalah tingkat dimana seseorang menikmati dan menyukai pekerjaannya dan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti lingkungan kerja, hubungan baik dengan atasan maupun teman kerja, karir dan kompensasi. Sedangkan menurut Ateeq *et al.* (2023) *employee satisfaction* merupakan kondisi emosional yang baik muncul dari evaluasi terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja secara keseluruhan, dimana tingkat kepuasan

tersebut mencerminkan seberapa besar harapan karyawan terpenuhi oleh realitas yang mereka alami di tempat kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas rentan mengalami kelelahan, konflik interpersonal, serta kecenderungan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Ariani, 2023). Serupa dengannya, Cao *et al.* (2024) mendefinisikan bahwa sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana individu tersebut menyukai pekerjaannya. (Grzesiak & Ulrych, 2024) berpendapat *employee satisfaction* berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, karyawan yang merasa puas cenderung memiliki tekad kerja tinggi, jarang mengalami stres dan memiliki keinginan lebih besar untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut. Secara umum, indikator *employee satisfaction* meliputi kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, serta keadilan dalam perlakuan perusahaan (Sodiq *et al.* 2024). Menurut Gusti *et al.* (2024) semakin tinggi tingkat *employee satisfaction*, semakin baik pula kualitas kinerja dan kontribusi karyawan terhadap tujuan perusahaan.

### ***Employee Performance***

Menurut Li *et al.* (2019) *employee performance* merupakan indikator utama keberhasilan suatu perusahaan yang dipengaruhi oleh *employee satisfaction*, *compensation*, *transformational leadership*, serta *physical work environment* sehingga penting ditinjau untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut mendorong produktivitas dan kesejahteraan karyawan. *Employee performance* merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, didasarkan pada kemampuan, pengalaman dan produktivitas karyawan tersebut (Kearney *et al.*, 2023). Individu yang termotivasi cenderung memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi karena dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan perilaku kerja (Ateeq *et al.*, 2023). Dalam sektor ritel, di mana tekanan kerja cukup tinggi dan motivasi menjadi penopang utama agar karyawan tetap bekerja secara optimal meskipun dalam kondisi dinamis (Cao *et al.*, 2024). Menurut (Grzesiak & AUlrych, 2024), *employee performance* dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi; artinya seseorang yang memiliki potensi tinggi belum tentu berkinerja baik apabila tidak memiliki motivasi kerja yang memadai. Di samping itu, fleksibilitas kerja dan keterampilan komunikasi juga menjadi bagian dari standar kinerja yang harus dipenuhi, karena pelanggan mengharapkan pelayanan yang ramah dan solutif dalam setiap interaksi (Sodiq *et al.*, 2024). Evaluasi yang berkelanjutan ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki performa unggul maupun yang perlu ditingkatkan. Selain itu, sistem penilaian yang transparan dan objektif juga memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja giat dan disiplin (Gusti *et al.*, 2024).

## **METODE PENELITIAN**

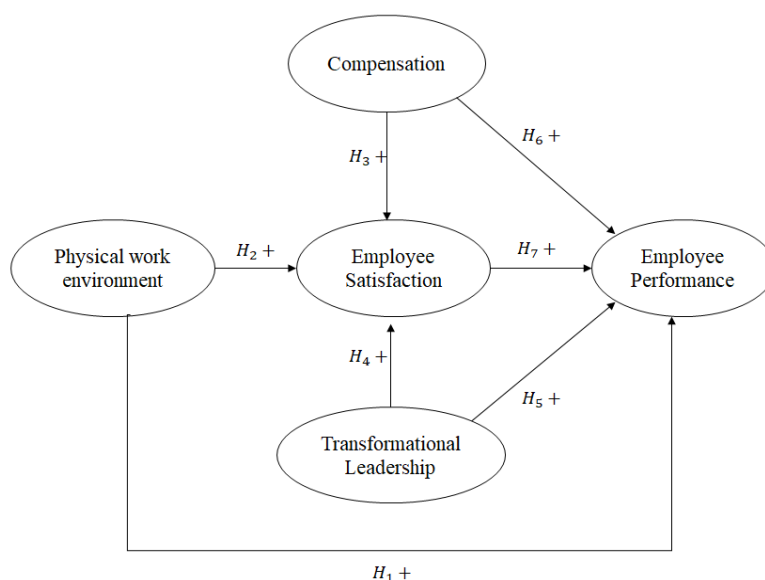
Dalam studi yang dilakukan penulis, pengukuran variabel yang diteliti mengadopsi dari penelitian sebelumnya. Dimana variabel *physical work environment* diukur dengan 12 pernyataan yang diadopsi dari (Kearney *et al.*, 2023). Selanjutnya untuk *compensation* penulis menggunakan 5 pernyataan yang diadopsi dari (Hassan, 2022). Variabel *transformational leadership* diukur dengan 7 pernyataan yang diadaptasi dari (Carless *et al.*, 2000). Untuk *employee satisfaction* diukur dengan menggunakan 6 pernyataan dimana diadaptasi dari (Kearney *et al.*, 2023). Untuk variabel *employee performance* yang merupakan variabel terakhir yang digunakan, peneliti menggunakan 5 pernyataan yang diperoleh dari (Li *et al.*, 2019). Skala likert dengan 4 skala mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 4 (sangat setuju) digunakan dalam pengukuran semua item tersebut. Akumulasi pengukuran berjumlah 35 pernyataan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Alfamart yang ada di jabodetabek. Metode

dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria sampel yaitu karyawan Alfamart yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun. Jumlah minimum sampel dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 175 responden, mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh (Hair *et al.* 2019) yang menetapkan sampel minimum berdasarkan jumlah pernyataan kuisioner dikalikan lima. Dengan 35 pernyataan, diperoleh kebutuhan minimal 175 responden ( $35 \times 5 = 175$ ). Metode penyebaran kuesioner menggunakan *Google Forms* yang disebarakan melalui *WhatsApp*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan bersifat deduktif yang artinya menguji atau mengkonfirmasi hipotesis studi sebelumnya, maka untuk analisis datanya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Covariance Based* (CB-SEM) (Afthanorhan *et al.*, 2020). Aspek lain dilakukan uji *confirmatory factor analysis* dan uji hipotesis dengan nilai *P-Value* sebesar minimal 0,05. Penelitian ini mengukur uji validitas dan reliabilitas menggunakan analisis faktor. Uji validitas dilakukan melalui *Confirmatory factor analysis* dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Ölkin measure of sampling* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), diman nilai perolehan KMO dan MSA diatas 0,5 menunjukkan kelayakan analisis faktor. Berikutnya, uji reliabilitas dinyatakan terpenuhi apabila nilai dari *cronbach alpha* lebih dari 0,7 (Hair *et al.* 2019).

Dilihat dari hasil *pre-test* yang disebarakan kepada 37 responden, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan uji KMO dan *Bartlett's Test*, serta nilai MSA pada setiap indikator lebih dari 0,5 (Hair *et al.*, 2019), sehingga dinyatakan valid untuk keseluruhan variabel, namun pada variabel *physical work environment* terdapat 5 pernyataan yang memiliki nilai korelasi di bawah kriteria yang ditetapkan, sehingga tersisa 12 pernyataan valid dari 17 pernyataan. Sedangkan pada variabel *employee satisfaction* dari 7 pernyataan hanya 6 pernyataan yang valid. Selain itu, ditemukan 1 pernyataan pada variabel *employee satisfaction* yang secara statistik memenuhi kriteria, namun berdasarkan masukan responden dinilai kurang jelas, sehingga dilakukan perbaikan operasionalisasi pernyataan agar lebih mudah dipahami dan tidak menimbulkan perbedaan penafsiran. Berikutnya, pada uji reliabilitas yang menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*, diperoleh bahwa seluruh indikator pernyataan dalam kuesioner telah memenuhi kriteria reliabel, dengan nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,7. Adapun jumlah total responden dalam penelitian ini sebanyak 337 responden. Hubungan antar variabel digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Penelitian**

Berdasarkan model penelitian di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1 : Hubungan *physical work environment* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance*

H2 : Hubungan *physical work environment* berpengaruh secara positif terhadap *employee satisfaction*

H3 : Hubungan *compensation* berpengaruh secara positif terhadap *employee satisfaction*

H4 : Hubungan *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *employee satisfaction*

H5 : Hubungan *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance*

H6 : Hubungan *compensation* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance*

H7 : Hubungan *employee satisfaction* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

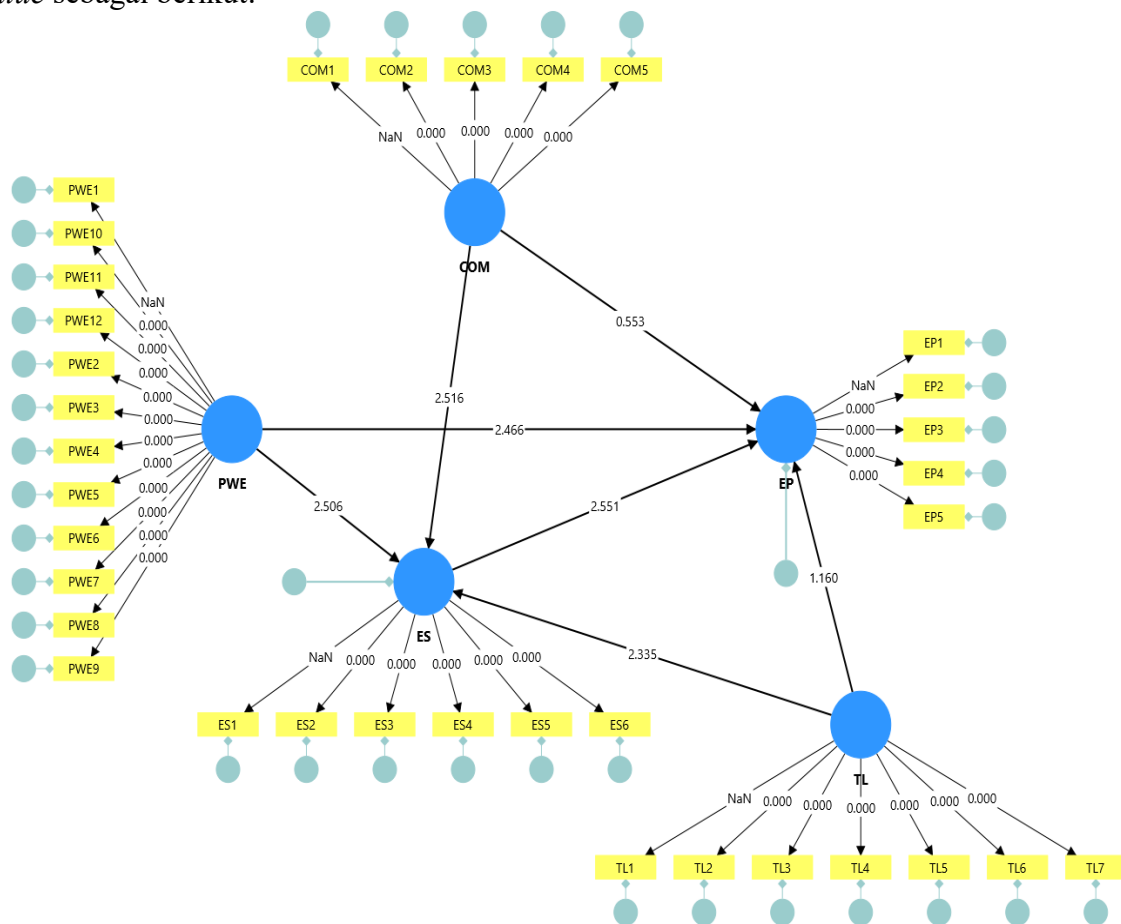
Berdasarkan kuesioner yang disebarakan secara daring melalui *Google Form*, diperoleh 337 responden yang telah memenuhi kriteria penelitian. Dari jumlah tersebut, responden perempuan sebesar 52,2% dan laki-laki 47,8%, dengan seluruh responden merupakan karyawan Alfamart yang telah bekerja lebih dari dua tahun. Selanjutnya, kelompok usia 18–24 tahun (43,3%) mendominasi responden yang terlibat dan mayoritas memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK (84,3%).

Studi ini melakukan uji validitas dengan *reflective measurement models* yang mengacu pada (Hair *et al.*, 2019) sehingga menunjukkan hasil yang valid pada semua *variable*. Hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai loading factor  $\geq 0,70$  lampiran 5. Selanjutnya, pada uji reliabilitas digunakan batas minimal nilai *construct reliability* (CR) sebesar 0,60 dan *nilai variance extracted* (AVE) yang direkomendasikan sebesar 0,50 menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria. Pada *quality criteria* perolehan nilai *construct reliability and validity* pada pengujian reliabilitas melalui nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE) juga menu bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria, dengan nilai  $CR \geq 0,70$  dan  $AVE \geq 0,50$ . Adapun hasil CR dan AVE masing-masing *variable*: *Physical Work Environment* (CR=0,946; AVE=0,596), *Compensation* (CR=0,911; AVE=0,678), *Transformational Leadership* (CR=0,969; AVE=0,818), *Employee Satisfaction* (CR= 0,892; AVE=0,579) dan *Employee Performance* (CR=0,951; AVE=0,799).

Penelitian ini juga melakukan uji *Discriminant Validity* dengan menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai ambang batas  $<0,90$ . Secara keseluruhan penelitian ini telah menunjukkan kemampuan yang baik yang menandakan bahwa masing-masing konstruk mengukur konsep yang berbeda. Namun ditemukan satu pasang konstruk yang menunjukkan nilai HTMT  $>0,90$ , yaitu *physical work environment-compensation* dengan nilai HTMT 0,929 tetapi masih dapat diterima. Dalam uji *Fornell-Larcker criterion* juga menunjukkan sebagian konstruk sudah memenuhi kriteria, namun demikian terdapat indikasi belum terpenuhinya *discriminant validity* pada *physical work environment-employee performance* (0.849).

Analisis uji struktural dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui nilai  $R^2$  yang menggambarkan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam penelitian. Berdasarkan analisis, diperoleh hasil sebagai berikut: variabel *Employee Performance* (EP) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,805, yang menunjukkan bahwa sekitar 80,5% variasi dalam *Employee Performance* dapat dijelaskan oleh *variable* yang mengarah ke *Employee Performance*, sisanya sebanyak 19,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar studi ini. *Employee Satisfaction* (ES) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,676 yang menunjukkan bahwa sekitar 67,6% variasi dalam *Employee Satisfaction* dapat dijelaskan oleh *variable* yang mengarah ke *Employee Satisfaction*, sebesar

32,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar studi ini. Sementara itu, dari hasil *goodness of fit* model dengan indikator *Chi-Square* sebesar 3096.142, *Chi-Square/df* memiliki nilai 5.599, AIC pada model yang memiliki nilai 3250.142 dan CAIC adalah 3544.288 yang menunjukkan hasil belum memadai. Sementara itu, untuk tingkat kecocokan model dengan nilai RMSEA diperoleh 0.117, dengan RMSEA *low* 90% CI sebesar 0.113 dan RMSEA *high* 90% CI sebesar 0.121, dan untuk *Critical N* memperoleh 5.599 menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya fit atau kurang baik dengan indikasi *marginal fit*. Secara keseluruhan, hasil uji kesesuaian ini menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya fit sehingga hasil perlu dianalisis secara hati-hati dengan mempertimbangkan keterbatasan model yang ada. Selanjutnya, studi ini menyajikan path diagram *T-Value* sebagai berikut:



Gambar 1. Path Diagram T-Value

Hasil uji *Structural Model* melalui *Path Coefficients* yang dilihat pada tabel 1. Merujuk pada *Path Diagram P-Value* pada gambar 2 diatas, diperoleh hasil pengujian hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

| Hipotesis | Pernyataan Hipotesis | Original Sample | Nilai T-Statistics | Nilai P-Value | Keterangan |
|-----------|----------------------|-----------------|--------------------|---------------|------------|
| H1        | <i>Physical Work</i> | 0,573           | 2,703              | 0,004         | Data       |

|    |                                                                                            |        |       |       |                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|--------------------------------|
|    | <i>Environment</i> memiliki pengaruh positif pada <i>Employee Performance</i>              |        |       |       | mendukung hipotesis            |
| H2 | <i>Physical Work Environment</i> memiliki efek positif pada <i>Employee Satisfaction</i>   | 0,608  | 3,287 | 0,001 | Data mendukung hipotesis       |
| H3 | <i>Compensation</i> memiliki pengaruh positif atas <i>Employee Satisfaction</i>            | 0,451  | 2,516 | 0,006 | Data mendukung hipotesis       |
| H4 | <i>Transformational Leadership</i> berdampak positif terhadap <i>Employee Satisfaction</i> | 0,322  | 2,330 | 0,010 | Data mendukung hipotesis       |
| H5 | <i>Transformational Leadership</i> berdampak positif terhadap <i>Employee Performance</i>  | -0,111 | 1,224 | 0,111 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H6 | <i>Compensation</i> memiliki efek positif atas <i>Employee Performance</i>                 | -0,077 | 0,567 | 0,286 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H7 | <i>Employee Satisfaction</i> berpengaruh positif atas <i>Employee Performance</i>          | 0,453  | 2,054 | 0,020 | Data mendukung hipotesis       |

Dari hasil tabel Uji Hipotesis Model Penelitian, terlihat bahwa terdapat 2 hipotesis dengan nilai P-Value lebih besar dari 0,05, yang menunjukkan bahwa data tidak mendukung hipotesis tersebut. Hipotesis yang tidak mendukung studi ini yaitu H5 dan H6, Namun, H1, H2, H3, H4 dan H7 mendapatkan dukungan karena menghasilkan P-Value yang kurang dari 0,05. Sehingga hasil pengujian ini menunjukkan dukungan terhadap 5 hipotesis tersebut yang menyatakan bahwa *physical work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*, *physical work environment* memiliki efek positif pada *employee satisfaction*, *compensation* memiliki pengaruh positif atas *employee satisfaction*, *transformational leadership* berdampak positif terhadap *employee satisfaction* dan *employee satisfaction* berpengaruh positif atas *employee*

performance.

Berikutnya pada *Specific Indirect Effect* hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh *compensation* terhadap *employee performance* melalui *employee satisfaction* memiliki nilai koefisien sebesar 0,204 dengan p-value sebesar 0,028, sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi antara *compensation* dan *employee performance*.

| Specific indirect effects (standardized) - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                           |                          |          |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|--------------------------|----------|
|                                                                            | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (ST... | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
| PWE -> ES -> EP                                                            | 0.276               | 0.333           | 0.196                     | 1.405                    | 0.080    |
| TL -> ES -> EP                                                             | 0.146               | 0.160           | 0.093                     | 1.569                    | 0.059    |
| COM -> ES -> EP                                                            | 0.204               | 0.198           | 0.106                     | 1.918                    | 0.028    |

**Gambar 2. Specific Indirect Effect**

## DISKUSI

Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh *physical work environment*, *compensation* dan *transformational leadership* terhadap *employee satisfaction* serta *employee performance* pada karyawan ritel Alfamart. Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan mengaitkan temuan empiris, teori yang relevan, hasil pengujian terdahulu, serta kondisi nyata yang dirasakan oleh responden berdasarkan jawaban kuesioner yang telah diisi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *physical work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi *physical work environment* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Aspek-aspek seperti pencahayaan, kebersihan, kenyamanan ruang kerja, serta tata letak area kerja dinilai sebagai faktor penting dalam mendukung aktivitas sehari-hari. *Physical work environment* yang nyaman dan kondusif mampu meningkatkan fokus kerja, mengurangi tingkat kelelahan, serta menjaga stamina karyawan selama menjalankan tugas. Dalam konteks ritel modern seperti operasional toko, kondisi fisik tempat kerja yang tertata dan mendukung memungkinkan karyawan melayani pelanggan secara lebih efektif dan efisien, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan yang dilakukan oleh (Susanto *et al.*, 2023; Ramdhan *et al.*, 2023; Nursaid *et al.*, 2021) yang menunjukkan bahwa *physical work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, di mana lingkungan kerja fisik yang aman, nyaman, dan mendukung mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam pada sebuah perusahaan.

Selanjutnya, pengujian lain memperlihatkan bahwa *physical work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*, ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja fisik yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Lingkungan kerja yang bersih, aman, tertata, serta mendukung aktivitas mampu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan menyenangkan. Seperti pencahayaan yang memadai, tata letak area kerja yang teratur, serta sirkulasi udara yang baik dapat membantu karyawan menjalankan tugas dengan lebih nyaman dan mengurangi tekanan kerja. Ketika karyawan merasa lingkungan kerjanya mendukung, mereka cenderung lebih menerima kondisi pekerjaan dan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Merujuk pada pengujian sebelumnya yang dilakukan oleh Shetty *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa *physical work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*, di mana lingkungan

kerja fisik yang nyaman dan berkualitas mampu meningkatkan pengalaman kerja karyawan, yang pada akhirnya berakibat pada peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Studi ini membuktikan bahwa *compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem *compensation* yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat *employee satisfaction*. *Compensation* tidak hanya dipandang sebagai pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk apresiasi dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Pemberian gaji yang sesuai, insentif penjualan, serta tunjangan yang adil menjadi faktor penting dalam menciptakan rasa aman dan dihargai. Ketika karyawan merasa sistem *compensation* yang diterapkan transparan dan layak, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih stabil dan positif terhadap perusahaan. Penemuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho & Bandono, 2023; Milhem *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena pemberian kompensasi yang adil dan layak mampu meningkatkan rasa dihargai serta kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Pengujian berikutnya membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*, ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *transformational leadership*, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, perhatian individual, serta arahan yang jelas dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan suportif. Maka interaksi antara atasan dan karyawan berlangsung secara intens dalam aktivitas operasional sehari-hari. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang terbuka, komunikatif dan peduli terhadap kondisi bawahan berperan penting dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh atasan, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil kajian ini serupa dengan (Raza & Yousufi, 2023; George & Sreedharan, 2023; Akter *et al.*, 2021) bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction* karena pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan psikologis, serta menciptakan iklim kerja yang seimbang dan penuh kepercayaan dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai, nyaman dan puas baik terhadap pekerjaan maupun perkembangan kariernya.

Salah satu temuan yang menarik bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan belum mampu meningkatkan *employee performance* secara langsung. Dalam pekerjaan yang bersifat rutin dan terstruktur, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja cenderung terbatas. Karyawan lebih banyak bekerja mengikuti SOP dan target yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam kondisi seperti ini, kinerja karyawan lebih ditentukan oleh sistem kerja dibandingkan oleh gaya kepemimpinan yang inspiratif. Pengujian ini sejalan dengan Darmaeti *et al.* (2025) *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, yang menunjukkan bahwa upaya pemimpin dalam memberikan inspirasi dan mendorong perubahan belum tentu secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja.

Temuan yang lainnya juga membuktikan *compensation* bahwa tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum merasakan adanya hubungan yang jelas antara kinerja yang mereka tunjukkan dengan imbalan yang diterima. Kondisi tersebut menyebabkan *compensation* tidak dipersepsikan sebagai pendorong utama bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh standar operasional prosedur (SOP) dan target kerja yang telah ditentukan perusahaan. Karyawan dituntut untuk mencapai tingkat kinerja tertentu terlepas dari variasi kompensasi yang

dirasakan. Pengujian ini sejalan dengan Purwati *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena kompensasi cenderung dipersepsikan sebagai hak rutin atas pekerjaan, bukan sebagai pendorong utama untuk meningkatkan performa kerja. Namun diluar dari hipotesis penelitian berdasarkan uji statistik menunjukkan bahwa ada peran mediasi dari *employee satisfaction* dimana *compensation* akan berpengaruh ke *employee performance* apabila karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan (Navila, 2025) yang menyatakan kompensasi tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap *employee performance*, ini mengindikasikan bahwa kompensasi belum tentu mampu meningkatkan kinerja apabila belum memenuhi harapan dan rasa keadilan karyawan, namun, ketika kompensasi dimediasi oleh *employee satisfaction*, pengaruhnya terhadap kinerja menjadi signifikan, karena kepuasan kerja mendorong kinerja karyawan.

Terakhir hasil berikutnya terbukti bahwa *employee satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menampilkan sikap kerja yang lebih positif, bertanggung jawab dan konsisten dalam menjalankan tugas. Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan perasaan yang lebih nyaman, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan dan ketepatan pelaksanaan tugas. Karyawan yang puas cenderung lebih fokus dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya tercermin dalam kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu kajian ini sejalan dengan studi Sodik *et al.* (2024) bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena ketika karyawan merasa puas secara psikologis dan profesional, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta kinerja yang lebih optimal.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, bahwa ini berhasil menguji sebagian besar variabel, meskipun ada dua hubungan tidak menunjukkan pengaruh langsung satu sama lain. Pengkajian ini menunjukkan bahwa *physical work environment* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *employee satisfaction*, terlihat dari persepsi karyawan yang menilai pengaturan lampu di toko sudah sangat baik, penggunaan warna mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, serta audio dan video iklan yang diputar dinilai sesuai dan membantu kelancaran pekerjaan. *Physical work environment* yang nyaman dan mendukung tersebut membuat karyawan merasa lebih betah dan puas dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Sama halnya dengan *physical work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*, pencahayaan di tempat kerja yang cukup memberikan kenyamanan, pengaturan volume audio dan video promosi dinilai sesuai sehingga tidak mengganggu konsentrasi, serta aroma di lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung kenyamanan selama bekerja.

Selanjutnya, *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee satisfaction*, hal ini menunjukkan karyawan yang merasa dihargai melalui pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi, penerimaan bonus atau kenaikan gaji yang disesuaikan dengan kinerja dan masa kerja, serta dukungan fasilitas dan manfaat nonfinansial lainnya membuat karyawan merasa diakui kontribusinya, diperlakukan secara adil dan diperhatikan oleh perusahaan, sehingga meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Berikutnya hasil temuan menunjukkan bahwa *transformational leadership* berdampak positif terhadap *employee satisfaction*, karyawan yang merasakan adanya rasa saling percaya dan kerja sama yang baik dengan atasan, melihat atasan sebagai sosok yang kompeten dan menginspirasi, serta mendapatkan dorongan untuk berpikir kreatif dan berani menyampaikan pertanyaan atau ide membuat karyawan merasa dihargai, didukung dan nyaman

dalam lingkungan kerjanya, sehingga meningkatkan *employee satisfaction*. Selain itu, temuan ini membuktikan bahwa *employee satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, karyawan merasa bangga dan loyal terhadap perusahaan sebagai pilihan utama tempat bekerja, serta perasaan senang dan menikmati pekerjaan sehari-hari. Tingkat kepuasan tersebut mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, bertanggung jawab dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Hasil eksplorasi berikutnya juga menunjukkan bahwa *compensation* tidak terbukti berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance*, meskipun karyawan menerima insentif, bonus, serta diberikan tanggung jawab dan kebebasan dalam menyelesaikan tugas, hal ini belum cukup untuk secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Terakhir *transformational leadership* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee performance*, karena meskipun karyawan merasakan adanya visi yang jelas dari atasan serta perlakuan yang menghargai keunikan dan dukungan pengembangan diri, hal tersebut belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja secara langsung.

Selain itu, pengkajian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam menafsirkan dan memahami hasil penelitian. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan ritel Alfamart, sehingga hasil kajian belum tentu dapat digeneralisasikan pada sektor industri lain dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda. Kedua, data dalam penemuan ini dikumpulkan melalui kuesioner, sehingga sangat bergantung pada persepsi dan kejujuran responden dalam memberikan jawaban, yang berpotensi menimbulkan bias persepsi sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi nyata di lapangan. Ketiga, variabel yang diteliti dalam penelitian ini masih terbatas pada *compensation*, *physical work environment*, *transformational leadership*, *employee satisfaction* dan *employee performance*. Masih terdapat berbagai faktor lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, beban kerja, stres kerja dan komitmen organisasi, yang belum tercakup dalam kajian ini.

Berdasarkan berbagai keterbatasan yang telah diidentifikasi, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian ke sektor industri lain atau perusahaan ritel dengan karakteristik yang berbeda, sehingga temuan penelitian dapat dibandingkan dan digeneralisasikan secara lebih luas. Penelitian berikutnya juga dianjurkan untuk memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, beban kerja, maupun stres kerja, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memanfaatkan metode pengumpulan data yang lebih bervariasi, seperti wawancara atau observasi, guna melengkapi dan memperkaya informasi yang diperoleh dari kuesioner. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan kondisi lapangan secara lebih mendalam dan akurat.

Temuan penelitian ini menghadirkan sejumlah implikasi manajerial yang dapat dijadikan dasar pertimbangan bagi pihak manajemen Alfamart dalam mengambil keputusan strategis. Pertama pentingnya perhatian manajemen terhadap pengelolaan *physical work environment*, pencahayaan yang optimal, pemilihan warna yang tepat, serta pengaturan audio dan video iklan yang tidak mengganggu perlu terus dipertahankan dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan agar menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, perusahaan dapat meningkatkan *employee satisfaction* yang pada akhirnya berdampak positif pada semangat kerja, kinerja dan kualitas pelayanan. Kedua Manajemen juga perlu secara konsisten menjaga pencahayaan yang memadai, mengatur volume audio dan video agar tidak mengganggu, serta memastikan aroma lingkungan kerja tetap nyaman guna mendukung fokus dan meningkatkan

*employee performance* secara optimal. Ketiga perusahaan perlu menerapkan sistem *compensation* yang adil dan transparan, pemberian penghargaan, insentif finansial, serta fasilitas pendukung kerja sebaiknya dikelola secara konsisten agar karyawan merasa puas, termotivasi dan loyal terhadap perusahaan. Keempat perusahaan perlu mendorong para pimpinan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten, membangun kepercayaan, menjadi teladan yang inspiratif, serta menciptakan ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan berkembang agar berdampak positif pada kinerja serta keberlangsungan organisasi.

Kelima perusahaan perlu secara berkelanjutan menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan *employee satisfaction*, dengan memastikan karyawan merasa nyaman, dihargai dan menikmati pekerjaannya, perusahaan dapat mendorong peningkatan kinerja, produktivitas, serta kualitas hasil kerja secara keseluruhan. Keenam Perusahaan sebaiknya mengintegrasikan kompensasi dengan berbagai faktor pendukung lain yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, seperti pengakuan atas kontribusi individu, peluang pengembangan karir, serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan cara ini, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan semata, tetapi juga menjadi sarana strategis untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara lebih optimal dan berkelanjutan. Ketujuh perusahaan perlu menggabungkan kepemimpinan transformasional dengan strategi lain yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, seperti peningkatan kepuasan kerja, sistem penghargaan yang adil atau pelatihan keterampilan dalam mendorong kinerja karyawan secara optimal.

## DAFTAR REFERENSI

- Adrianzen Olaya, H. D., Ávila Atocha, M. R., Zarate Ruiz, G. E., & Meneses Claudio, B. A. (2022). Empowerment and work performance of the personnel of a pharmaceutical company. *Health Leadership and Quality of Life*, 1, 9. <https://doi.org/10.56294/hl20229>
- Afthanorhan, A., Awang, Z., & Aimran, N. (2020). An extensive comparison of cb-sem and pls-sem for reliability and validity. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 357–364. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.003>
- Akter, K. M., Mei Tang, S., & Adnan, Z. (2021). Transformational leadership and quality of work life: A mediation model of trust climate. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 161–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.14)
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestao*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>
- Anggitaningsih, R., Irawan, B., Prihatini, D., & Barokah, I. (2023). The Effect of Balanced Scorecard Understanding on Employee Performance with Career System and Compensation System as Moderating Variable. *Quality - Access to Success*, 24(192), 306–316. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.36>
- Ariana, S., Helmi, S., Natalisa, D., & Jaya, A. K. (2024). Looking at the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 1285–1294. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1831>
- Ariani, D. W. (2023). Exploring Relationship Of Job Satisfaction, Organizational Culture, And Employee Performance In Small Medium Enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876>
- Astarina, I., Budiyanto, & Agustedi. (2021). The rule of competence, compensation, and workshop on employee performance mediated by prime service of public health service. *Accounting*,

- 7(1), 65–74. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.013>
- Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 470–481. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44)
- Bourlakis, M., Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2023). How technostress may affect employee performance in educational work environments. *Technological Forecasting and Social Change*, 193. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122674>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. hyun, & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chaiyapruksayanonde, C., & Ponchaitiwat, K. (2025). Supportive Work Environments, Innovative Work Behavior, and Job Performance in the Hospitality Industry: Empirical Evidence from Thailand. *Tourism and Hospitality*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010020>
- Citra Resdiyanti, & Desy Prastyani. (2024). Pengaruh Work Motivation, Burnout, Job Satisfaction dan Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Economic Reviews Journal*, 3(3), 2729–2741. <https://doi.org/10.56709/mrj.v3i3.572>
- Darmaeti, H., Siswanti, Y., Dwi, S., & Ambarwati, A. (2025). *International Journal of Current Science Research and Review The Effect of Transformational Leadership and Employee Engagement on Employee Performance Mediated by Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on ASN Employees at the Gunungkidul Regional Sec.* 08(09), 4441–4453. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i9-05>
- Daudi, M. H., & Cahyadi, L. (2024). Mengukur Kinerja Karyawan Melalui Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Journal Of Social Science Research*, 4, 9848–9864.
- Endaryanto, M., & Astuti, P. (2024). Employee's Well Being Dan Job Satisfaction : Tinjauan Peran Family Supportive Supervisor Behaviors Dan Work-Family Conflict. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(April), 400–410.
- Fikri, H., & Prastyani, D. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Masa Pandemi Covid 19 : Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi. *PUBLIKA Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 8–20. <https://doi.org/10.47007/publika.v10i2.4820>
- Gabriel, D., Jaffu, R., & Ismail, I. J. (2024). Does laborer compensation affect the time performance of force account construction projects in Tanzania? The moderating role of social capital. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2401625>
- Gamberale F; Kjellberg A, Å. T.;Johansson G. (1990). Issue date: 1990 Behavioral and psychophysiological effects of the physical work environment . Research strategies and measurement Affiliation: National Institute of Occupational Health , Solna , Sweden . Behavioral and psychophysiological effects of th. *Scand J Work Environ Health*, 16(1), 5–16.
- George, P., & Sreedharan, N. V. (2023). Work Life Balance And Transformational Leadership As Predictors Of Employee Job Satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 18(2), 253–273. <https://doi.org/10.5937/sjm18-34305>
- Grzesiak, L., & Ulrych, W. (2024). How management support and diversity factors affect employee performance within the digital workplace. *Central European Management Journal*.

- <https://doi.org/10.1108/CEMJ-06-2023-0238>
- Gusti, M. A., Lukito, H., Satrianto, A., Marwan, & Prima, H. S. (2024). Effect of COVID-19 fear on nurse performance through insecurity and job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 662–672. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.52](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.52)
- Hair et al. (2019). *Multivariate Data Analysis* (EIGHTH EDI). Annabel Ainscow.
- Harasis, A., Helalat, A., Alhelalat, J., & Aqrabawi, R. (2024). Linking Transformational Leadership and Green Innovation Via Employee Performance. *ECONOMICS*. <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0045>
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137–173. <https://doi.org/10.7341/20221825>
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2024). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal*. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Karim, M. M., Amin, M. Bin, Ahmed, H., Hajdú, Z., & Popp, J. (2023). The Influence Of Leadership Styles On Employee Performance In Telecom Companies Of Bangladesh. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 671–681. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.52)
- Kearney, T., Coughlan, J., & Kennedy, A. (2023). The influence of the physical work environment on retail employees. *Journal of Services Marketing*, 37(6), 719–731. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2022-0130>
- Lama, P. B., Aryal, N. P., Budhathoki, P. B., Shakya, S. M., & Shrestha, R. (2024). Leadership Styles and Employee Job Satisfaction in Nepalese Banking Sector. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 15(2), 157–170. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2024-0020>
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B., & Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397–416. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S195533>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100340. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Hellgren, M. (2024). Occupational health and safety management: managers’ organizational conditions and effect on employee well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(2), 85–101. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2023-0151>
- Masharyono, M., Arifianti, R., Sukoco, I., Abdul Muhyi, H., & Eka Surya, D. (2023). Influence Of Job Characteristics, Work Environment, And Engagement On Employee Performance In Indonesian State-Owned Enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(6), 853–866. <https://doi.org/10.15549/jecar.v10i6.1506>
- Milhem, M., Ateeq, A., Alzoraiki, M., Husain, M. S., & Alastal, A. Y. M. (2024). Examining the influence of work environment and compensation on employee job satisfaction: A case study of Al-Hoty Analytical Services in Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 340–351. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.26](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.26)

- Miller, N., & Hendrickse, R. (2016). Differences in call centre agents perception of their job characteristics, physical work environment and wellbeing. *Problems and Perspectives in Management*, 14(1), 51–63. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(1\).2016.06](https://doi.org/10.21511/ppm.14(1).2016.06)
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Mohamud, A. H., Barre, G. M., & Mohamud, I. H. (2024). Factors influencing job satisfaction among academic and nonacademic staff: The case of SIMAD University. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(11), 37–47. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.11.005>
- Nastavia Putri, & Lista Meria. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), 8–21. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
- Navila, N. (2025). *Research in Business & Social Science The effect of workplace environment and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable ; study on employees of Permuda Tirta Kanjuruhan Regency , Malang*. 14(3), 114–123.
- Negoro, D. A., Astuti, P., Yanuar, T., & Syah, R. (2020). *Organizational Forgetting and Service Innovation Performance : The Mediation Role of Absorptive Capacity : A Moderated Analysis*. 24(01), 3077–3087.
- Nugroho, S. H., & Bandonio, A. (2023). The Effect of Compensation, Labor Insurance, and Old Age Guarantee on Employee Satisfaction in Government Institutions. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01969. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1969>
- Nursaid, Fathiah, K. S., Martini, N. N. P., Sanosra, A., & Qomariah, N. (2021). The Impact of Competence and Work Environment on Employee Motivation and Performance in The Financial and Asset Management Division. *Quality - Access to Success*, 22(185), 52–63. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.08>
- Park, J., & Ok, C. (2021). Do performance-based pay and pay competitiveness moderate the relation between lower-level employees' total compensation and job satisfaction? evidence from South Korea. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(4), 378–388. <https://doi.org/10.18488/journal.73.2021.94.378.388>
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287–1292. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011>
- Purwati, A. A., William, W., Hamzah, M. L., & Hamzah, R. (2023). *Employee Performance Distributions : Analysis of Motivation , Organizational Learning , Compensation and Organizational Commitment*. 4, 57–67.
- Qadri, N. (2024). Exploring the Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction for Saudi Private Sector C-Level Employees. *International Journal of Business Analytics*, 11(1). <https://doi.org/10.4018/IJBAN.351217>
- Ramadhan, M., Rusilowati, U., Elburdah, R. P., & Sundari, A. (2023). The Effect of Training, Leadership, And the Work Environment on Employee Performance at Tribe Fire Fighting and Rescue City Administration of West Jakarta. *Quality - Access to Success*, 24(195), 204–209. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.24>
- Raza, S. A., & Yousufi, S. Q. (2023). Transformational Leadership And Employee's Career Satisfaction: Role Of Psychological Empowerment, Organisational Commitment, And

- 
- Emotional Exhaustion. *Asian Academy of Management Journal*, 28(2), 207–238. <https://doi.org/10.21315/aamj2023.28.2.8>
- Shetty, R. S., Kamath, G. B., Rodrigues, L. L. R., Devi, N. R., & Shetty, S. R. (2025). Impact of the Physical Environment on Employee Satisfaction in Private Hospitals. *Buildings*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/buildings15111848>
- Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. (2022). The Impact of Intrinsic Rewards on Employee Engagement in The Food Industry in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.20469/ijbas.8.10001-3>
- Sodiq, A., Tri Ratnasari, R., & Mawardi, I. (2024). Analysis of the effect of Islamic Leadership and Job Satisfaction on sharia engagement and employee performance of Islamic Banks in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362772>
- Sofyan, J. F., Handoko, P., Agung, A., Diatmika, K., & Edastama, P. (2024). Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompensasi : Model Mediasi Kepuasan dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 16, 01.
- Susanto, A. B., Prajitiasari, E., Awwaliyah, I. N., Titisari, P., & Agustin, D. N. (2023). The Effect of Work Rotation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Physical Work Environment on Hospital Employee Performance. *Quality - Access to Success*, 24(196), 215–220. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.27>
- Susilo, E., & Nugroho, S. H. (2024). Transformational Leadership Effects on Job Performance : The Mediating Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction, Transformational Leadership Effects On Job Performance : The Mediating Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction, and Job. *Journal Community Practitioner*, August. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12754442>
- Tobing, D. S. K., Apriono, M., Sudarsih, Krishnabudi, N. G., & Ulfa, K. A. (2024). The Effect Of Quality Of HR, Transformational Leadership And Compensation On Employee Performance. *Quality - Access to Success*, 25(201), 31–39. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.05>
- Tran, H. M. N., Le, D. V., Que, A. P. N., Chau, T. N., & Thao, T. L. T. (2024). The Relationship between Transformational Leadership Style, Job Creativity and Job Performance Outcomes of Employees in Vietnamese Startup Enterprises. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(2), 55–69. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20241502>
- Usman, O., Yanuar, D. M., & Marsofiyati. (2022). Influence Of Leadership Style, Job Satisfaction, And Job Motivation on Employee Performance Agency of Transportation Research and Development, Central Jakarta. *Quality - Access to Success*, 23(191), 299–308. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.34>
- Veronica, C. L., Tannady, H., Nusantara, U. M., & Unggul, U. E. (2024). Exploring Role of Organizational Learning , Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance at National Rice Milling Industry. *Journal of Social Science and Business Studies*, 2(3), 251–259.
- Weijjs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., Arentze, T., & Romme, G. (2019). The influence of the physical work environment of business centres on social networking and knowledge sharing in the Netherlands. *Intelligent Buildings International*, 11(2), 105–125. <https://doi.org/10.1080/17508975.2019.1574705>
-