

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Nathalie Anatias Kosidin¹, Oey Hannes Widjaja^{2*}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: nathalie.115200088@stu.untar.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta*

Email: hannesw@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 26-01-2024, revisi: 07-03-2024, diterima untuk diterbitkan: 22-04-2024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Sri Ratu. Dalam penelitian ini, akan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan teknik sampling jenuh dengan total 46 responden dan diolah dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Disisi lain, lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Implikasi dari temuan ini memberikan pandangan yang berharga bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia, dengan fokus pada peningkatan gaya kepemimpinan positif dan motivasi kerja, sekaligus perbaikan kondisi lingkungan kerja untuk memastikan kepuasan kerja karyawan yang optimal.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of leadership style, work motivation, and work environment on employee job satisfaction at PT Sri Ratu. In this study, we will use sampling techniques, namely using saturated sampling techniques with a total of 46 respondents and processed with the help of SmartPLS software version 4. The results of the analysis show that leadership style has a positive and significant effect on employee job satisfaction, work motivation has a positive and significant effect on employee job satisfaction. On the other hand, work environment has a negative and significant influence on employee job satisfaction. The implications of these findings provide valuable insights for companies in developing human resource management strategies, focusing on increasing positive leadership styles and work motivation, while improving work environment conditions to ensure optimal employee job satisfaction.

Keywords: leadership style, work motivation, work environment, job satisfaction

1. PENDAHULUAN

Didalam suatu perusahaan, karyawan merupakan salah satu bagian terpenting karena didalam perusahaan membutuhkan karyawan yang berperan sebagai sumber daya manusianya untuk menjalankan tugas, berkinerja dan mencapai hasil. Menurut Puni et. al. (2018) berpendapat bahwa sangat tidak mungkin bagi suatu perusahaan bisa mencapai kesuksesannya jika tidak memperhatikan karyawannya. Menurut Al-Sada et. al. (2017) dikarenakan banyaknya persaingan dan keterbatasan tersedianya sumber daya manusia, hal ini memaksa para pemimpin harus mengambil beberapa taktik strategi antara lain seperti meningkatkan motivasi karyawan, membuat seluruh karyawan terlibat saat menjalankan tugas perusahaan dan melakukan berbagai cara agar karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah kondisi lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal, salah satunya seperti hubungan relasi pemimpin dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan (Silva et al., 2019). Menurut

Dwiputri *et. al.* (2023) berpendapat bahwa salah satu hal yang menjadi peran paling penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya adalah keadaan lingkungan kerja itu sendiri dan jika memiliki lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa cukup nyaman dengan komunikasi yang lancar pastinya akan mencapai kepuasan kerja yang maksimal bagi karyawan.

Faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang bisa juga dipengaruhi dari berbagai pengaruh faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Asad-Khan *et al.*, (2019) Definisi dari kepuasan kerja adalah perasaan emosional atau perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang berasal dari pengalaman maupun evaluasi dari pekerjaannya. Menurut Paais *et. al.* (2020) untuk menciptakan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya tidaklah mudah karena situasi tersebut hanya bisa tercipta jika adanya kesinambungan antara motivasi dengan cara gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin diperusahaan tersebut yang dapat diterima oleh karyawannya dan juga dengan lingkungannya.

Kajian pustaka dan pengembangan hipotesis

Gaya kepemimpinan

Menurut Yandra (2020), Gaya kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Abusari (2020) juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan seorang pemimpin atau seseorang yang dapat menjalankan fungsi manajemen dan memiliki tanggung jawab besar terhadap perusahaan atau lembaga yang dipimpinnya. Dan Soulthan (2020), Gaya kepemimpinan adalah gaya pemimpin yang dapat menyalurkan atau melindungi dan memotivasi para karyawannya.

Motivasi kerja

Menurut Afandi dan Khamidi (2018) dan Mahmoud *et. al.* (2020) berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu keinginan yang timbul dari diri seseorang yang terjadi karena mendapat dorongan atau dirinya terinspirasi untuk melakukan suatu kegiatan. Selain itu, menurut Rheinberg *et. al.* (2018) motivasi kerja merupakan keadaan yang menciptakan suatu dorongan untuk membangkitkan, mengarahkan dan juga memelihara perilaku untuk memenuhi kebutuhan pribadinya dan menurut Jensen *et. al.* (2018) motivasi adalah sesuatu yang bisa mempengaruhi atau proses psikologis dasar seseorang yang terdiri dari tujuan, kebutuhan dan juga dorongan.

Lingkungan kerja

Menurut Donley (2021) lingkungan kerja adalah ruang yang dibentuk sebagai tempat dimana orang-orang berkumpul untuk melakukan pekerjaan. Menurut Ramli *et. al.* (2019) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar atau disekeliling karyawan yang dapat mempengaruhi diri seorang karyawan saat sedang menjalankan tugas dan menurut Kurniawanto *et. al.* (2022) lingkungan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan untuk mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan

Menurut Taheri *et. al.* (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ekspresi dari seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, yang dapat dikatakan juga bahwa apa yang diperoleh ditempat kerjanya memenuhi apa yang dianggap perlu oleh karyawan tersebut dan juga dapat memberi manfaat bagi organisasi. Sementara, menurut pendapat Oluwatayo *et. al.* (2020) kepuasan kerja adalah suatu bentuk perilaku yang juga merupakan bentuk rasa puas seorang karyawan yang dihasilkan dari pengalaman kerja yang didapatkannya. Dan menurut pendapat Yandi *et. al.* (2022) kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai suatu sikap emosional karyawan yang menyenangkan dan juga sebagai tanda bahwa karyawan tersebut menyukai pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan

Soulthan (2020) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja yang berikatan langsung dengan kepuasan karyawan. Jayadi et. al. (2023) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Basir et. al. (2023) juga mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan secara positif dan signifikan. Dan menurut Pancasila (2020) juga menyatakan bahwa jika memiliki pemimpin unggul dan dapat memotivasi akan berdampak terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, maka hipotesis 1 pada penelitian ini, yaitu:

H1: Gaya Kepemimpinan (X1), berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) di PT Sri Ratu

Motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan

Idiegbeyan-Ose et al (2019) dan Githatu (2022) menegaskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Yunardi et. al. (2023) juga menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Leitao et. al. (2022) juga menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik juga terkonfirmasi positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, maka hipotesis 2 pada penelitian ini, yaitu:

H2: Motivasi kerja (X2), berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) di PT Sri Ratu

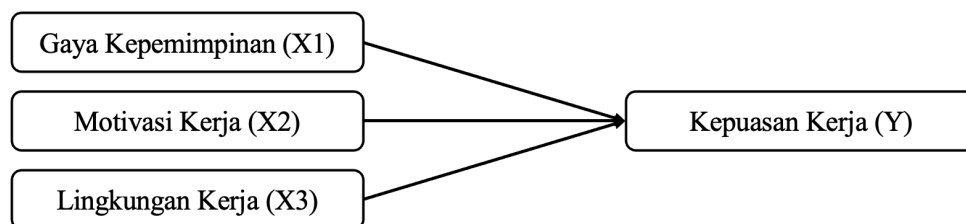
Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan

Wang et. al. (2019) menyatakan bahwa Lingkungan merupakan bagian dari motivasi ekstrinsik bagi karyawan saat bekerja dan akan berdampak langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ibrahim (2021) juga menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan Sinuraya et. al. (2023) juga menyatakan bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, maka hipotesis 3 pada penelitian ini, yaitu:

H3: Lingkungan Kerja (X3), berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) di PT Sri Ratu

Model penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan pengembangan hipotesis yang telah dibahas, maka secara sistematis dapat digambarkan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian konklusif deskriptif dengan metode analisis kuantitatif yang berisi angka-angka yang diperoleh dari pengumpulan data. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Sri Ratu. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh. Sehingga ukuran sampel yang akan digunakan adalah semua anggota yang bekerja pada PT Sri Ratu yakni berjumlah 46 orang atau responden. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan kuesioner di google form yang terdiri dari pertanyaan umum dan pertanyaan yang terkait dengan

variabel dipenelitian ini. Untuk bagian pertanyaan umum responden adalah pertanyaan yang terkait umur, jenis kelamin dan lama kerja. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 33 pertanyaan yang nantinya akan diukur menggunakan skala likert.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji validitas

Pada penelitian ini validitas diuji dengan memakai metode convergent validity dan discriminant validity. Pada uji validitas konvergen jika hasil nilai loading factor 0,5-0,6 maka dinyatakan valid dan nilai AVE > 0,5 sudah terpenuhi dari tolak ukur convergent validity. (Ghozali, 2021)

Tabel 1. Hasil analisis validitas

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS versi 4

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,612
Motivasi Kerja (X2)	0,621
Lingkungan Kerja (X3)	0,588
Kepuasan Kerja (Y)	0,636

Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat uji yang digunakan untuk mengetahui reliabelnya suatu data yang disajikan atau tidak. Menurut Ghozali (2021) Syarat instrumen dinyatakan memiliki nilai reliabel jika uji skor composite reliability dan cronbach's alpha lebih besar dari 0,7.

Tabel 2. Hasil analisis reliabilitas

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS versi 4

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,909	0,912	0,926
Motivasi Kerja (X2)	0,923	0,925	0,936
Lingkungan Kerja (X3)	0,899	0,905	0,919
Kepuasan Kerja (Y)	0,918	0,924	0,933

Koefisien determinasi (R²)

Pada penelitian ini, fungsi dari koefisien determinan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja.

Tabel 3. Hasil analisis koefisien determinasi (R²)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS versi 4

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Kepuasan Kerja (Y)	0,866	0,857

Effect size (f²)

Pada penelitian ini, effect size (f²) digunakan untuk mengetahui tentang bagaimana suatu variabel prediktor dapat berefek dalam model struktural.

Tabel 4. Hasil analisis effect size (f²)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS versi 4

Variabel	Kepuasan Kerja (Y)
Gaya Kepemimpinan (X1)	1,354
Motivasi Kerja (X2)	0,438
Lingkungan Kerja (X3)	0,108

Cross-validated redundancy (Q^2)

Prosedur ini digunakan untuk melihat variabel yang terpengaruh atau dipengaruhi.

Tabel 5. Hasil analisis *cross-validated redundancy* (Q^2)
Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS versi 4

Variabel	Q^2 predict	RMSE	MAE
Kepuasan Kerja (Y)	0,846	0,427	0,308

Uji hipotesis

Pada penelitian ini, untuk melihat diterima atau tidaknya hipotesis yang telah diajukan dilihat dari hasil nilai melalui original sampel, t-statistic dan juga p value.

Tabel 6. Hasil analisis *path coefficient* dan hasil pengujian *bootstrapping*
Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS versi 4

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	0,727	0,702	0,115	6,313	0,000
Lingkungan Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Y)	-0,245	-0,226	0,110	2,215	0,027
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	0,474	0,484	0,117	4,069	0,000

Pembahasan

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai sampel asli sebesar 0,727, nilai t-statistics sebesar 6,313 dan nilai p-values sebesar 0,000. Ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang telah diterapkan sudah sesuai dengan yang karyawan inginkan sehingga secara tidak langsung dapat mendukung kepuasan kerja karyawan pada PT Sri Ratu. Hasil penelitian ini didukung oleh Jayadi et. al. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan disuatu perusahaan. Penelitian ini juga didukung oleh Basir et. al. (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa, jika disuatu perusahaan memiliki seorang pemimpin yang mampu menjalin hubungan yang hangat dan komunikasi yang lancar dengan para karyawannya maka akan membuat karyawan sangat puas, terlebih lagi jika pemimpin tersebut selalu ada saat karyawan butuhkan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai sampel asli sebesar 0,474, nilai t-statistics sebesar 4,069 dan nilai p-values sebesar 0,000. Ini disebabkan karena kebijakan-kebijakan yang diberikan perusahaan sebagai suatu bentuk motivasi sudah sesuai dengan yang karyawan inginkan sehingga karyawanpun merasa puas. Hasil penelitian ini didukung oleh Mandjar et. al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi dari perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, sehingga semakin baik motivasi dari perusahaan, semakin tinggi kepuasan karyawan terkait pekerjaan yang dilakukannya. Penelitian ini juga didukung oleh Yunardi et. al. (2023) melalui penelitian yang dilakukannya menyatakan memang benar bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi disuatu perusahaan akan sangat mempengaruhi karyawannya dalam bekerja karena jika semua kebijakan yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan keinginannya maka kepuasan karyawan pun tidak akan pernah tercapai dan karyawan pun enggan melibatkan dirinya pada perusahaan tersebut.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai sampel asli sebesar -0,245, nilai t-statistics sebesar 2,215 dan nilai p-values sebesar 0,027. Ini disebabkan karena meskipun hasilnya signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan tetapi bagi karyawan lingkungan kerja tidak terlalu meningkatkan kepuasan kerja mereka secara langsung. Karena masih banyak faktor atau variabel lainnya yang dapat lebih meningkatkan kepuasan mereka. Meskipun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Mandjar *et. al.* (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Tetapi Almeyda *et. al.* (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Apriyani *et. al.* (2020) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung kuat oleh kesimpulan dari beberapa jurnal yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja memang berpengaruh tetapi tidak terlalu mempengaruhi kepuasan mereka karena masih banyak faktor lain yang lebih mempengaruhi seperti gaji, bonus, promosi jabatan, dll.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sri Ratu.
- b. Motivasi kerja dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sri Ratu.
- c. Lingkungan kerja berpengaruh secara negatif namun signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sri Ratu.

Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT Sri Ratu dan peneliti selanjutnya yang berminat meneliti pada topik yang serupa:

- a. Bagi Perusahaan, saran yang dapat diberikan adalah untuk mempertahankan gaya kepemimpinan yang memiliki hubungan hangat, memperhatikan aspek motivasi karyawan dan mengevaluasi atau memperbaiki faktor-faktor di lingkungan kerja untuk memastikan kondisi kerja yang optimal sehingga dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.
- b. Bagi Peneliti selanjutnya disarankan untuk menganalisis lebih mendalam dan multi faktor terkait kepuasan kerja karyawan, yang melibatkan variabel lain.

Ucapan terima kasih

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada Universitas Tarumanagara atas dukungan dan kesempatan yang diberikan dalam penelitian ini. Kami juga berterima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan dan bimbingan dari rekan-rekan di universitas telah menjadi pilar utama dalam kelancaran penelitian ini. Terima kasih juga kepada semua pihak yang turut serta dalam menyukseskan pencapaian ini.

REFERENSI

- Abusari. (2020). The Influence of Leadership, Compensation, and Motivation on Employee Performance. *National Journal of Marketing & HR Management*, 1(2).
- Afandi, A. F. & Khamidi, A. (2018). Motivasi Atlet Mengikuti SSB Putera Buana FC KU 16 Lamongan. *Jurnal Prestasi Olahraga*, 1(3), 1-6.

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in the Educational Sector In Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 116-188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Almeyda, M., & Gulo, Y. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 2(4), 151-160.
- Apriyani, Riris Wanti; Iriyanto, Setia. (2020). Pengaruh Kompensasi, Penempatan Karyawan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada ART Industries Boyolali. *Value Added: Majalah Ekonomi dan Bisnis*, 16(2).
- Asad-Khan, M., Yusoff, R.M., Hussain, A., & Ismail, F. B. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: empirical evidence from the higher education sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.
- Basir, M. K., Gani, A., Basalamah, S., & Mallongi, S. (2023). The Influence of Islamic Work Motivation, Leadership Style, and Competence on Job Satisfaction and Employee Performance at Gammara Makassar Hotels. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(6), e03605-e03605.
- Donley, J. (2021). The impact of work environment on job satisfaction: pre-COVID research to inform the future. *Nurse Leader*, 19(6), 585-589.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPls 3.2.9 untuk penelitian empiris Edisi 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Githatu, G. W. (2022). Extrinsic Factors Influencing the Job Motivation Of Public Sector Health Care Workers In Nakuru County, Kenya. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 7(4).
- Ibrahim, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BCA KCP Citra Towers Kemayoran. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(2).
- Idiegbeyan-Ose, J., Opeke, R., Aregbesola, A., Owolabi, S., & Eyiolorunshe, T. A. (2019). Relationship between motivation and job satisfaction of staff in private university libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1).
- Jayadi, A. C. & Ekawati, S. (2023). The Effect of Motivation and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction at Cable Company in Indonesia. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(1), 628-634. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.628-634>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role Of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549.
- Kurniawanto, H., Rahmadi, Z. T., & Wahyudi, M. A. (2022). Effect of work environment and motivation on employee performance with job satisfaction as a mediation. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(3), 150-162.
- Leitão, M., Correia, R. J., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: an application to the Portuguese textile industry. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 590-610.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y, and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.

- Mandjar, T. L. & Turangan, J. A. (2023). The Effect of Workload, Work Motivation, and Work Environment on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(1), 224-231. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.224-231>
- Oluwatayo, A. A., & Adetoro, O. (2020). Influence of Employee Attributes, Work Context, and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(4), 295–308.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522-537.
- Ramli, Abdul Haeba. (2019). Work environment, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 19.1: 29-42.
- Rheinberg, F., & Vollmeyer, R. (2018). *Motivation*. Kohlhammer Verlag.
- Silva, P. L., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. *Review of Business Management*, 21(2), 291-311.
- Sinuraya, A. R. M. & Ekawati, S. (2023). The Effect of Work Environment and Compensation on Employee Work Satisfaction at Medical Appliance Company. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(1), 455-463. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.455-463>
- Soulthan. (2020). The Effect of Leadership Style on Employee Performance in the Procurement Department of PT Inalum (Persero). *Liabilities (Journal of Accounting Education)*, 3.1, 40-58.
- Taheri, R.H., Miah, M.S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(2), 1-14.
- Yandi, A., & Havidz, H.B.H. (2022). Employee performance model: Work engagement through job satisfaction and organizational commitment (A study of human resource management literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 547-565.
- Yandra. (2020). Influence of Leadership and Motivation on Employee Satisfaction and its Impact on Employee Performance. *Dimensi*, 9(3), 505-515.
- Yunardi, V. & Ie, M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Salah Satu Perusahaan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 80-91. <https://doi.org/10.24912/jmie.v7i1.21978>