

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA

Justine Brenda Halim¹, Yusi Yusianto^{2*}

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

Email: justine.115190114@stu.untar.ac.id

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

Email: yusiy@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 27-01-2023, revisi: 08-05-2023, diterima untuk diterbitkan: 26-06-2023

ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan erat dengan motivasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya, yang berasal dari tiga aspek, antara lain, faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya; karakter pribadi karyawan yang bersangkutan; dan hubungan sosial di luar pekerjaannya. Kenaikkan kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan, pada gilirannya, kinerja karyawan. Kenaikkan kinerja karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya dalam upaya untuk mengembangkan perusahaannya. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, penelitian ini menyoroti pengaruh variabel kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara konseptual, ketiga variabel tersebut diharapkan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT Polymindo Permata, Tangerang. Dari populasi 300 karyawan, penelitian ini mengambil 60 karyawan sebagai sampelnya. Penelitian menggunakan analisis SEM-PLS. Penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik pengumpulan *purposive sampling*. Kriteria responden adalah karyawan tetap yang memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dan Pendidikan tertinggi minimal SMA/SMK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara, meskipun kompensasi menunjukkan hubungan positif terhadap kepuasan kerja, namun tidak signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: kepuasan kerja, kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja

ABSTRACT

Employee job satisfaction has a close relationship with employee motivation and performance. Job satisfaction is the general attitude of employees towards their work, which comes from three aspects, among others, factors related to their work, the personal character of the employee in question, and social relationships outside of his work. Employee job satisfaction is expected to increase employee work motivation and, in turn, employee performance. Improving employee performance can improve company performance. Therefore, companies need to pay attention to the job satisfaction of their employees to develop their company. Of the various factors that affect employee job satisfaction, this study highlights the influence of leadership, compensation, and work environment variables on employee job satisfaction. Conceptually, these three variables are expected to affect employee job satisfaction positively. The research was conducted at PT Polymindo Permata, Tangerang. From a population of 300 employees, the study took 60 employees as a sample. The study used SEM-PLS analysis. This study used a non-probability sampling method with a purposive sampling collection technique. The criteria for respondents are permanent employees who have at least one year of work experience and the highest education of at least SMA / SMK. The results showed that leadership positively and significantly affects job satisfaction. The work environment also shows a positive and significant influence on job satisfaction. Meanwhile, although compensation positively relates to job satisfaction, it is insignificant. The test results show that the work environment variable is the variable that most affects job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, leadership, compensation, work environment

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Salah satu aspek penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah kepuasan kerja. Perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena merupakan kriteria dalam mengukur keberhasilan perusahaan dari dalam (Rojikinnor, *et al.*, 2021). Perusahaan menjadikan kepuasan kerja sebagai sarana untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas (Puni, Mohammed dan Asamoah, 2018). Menurut Prisillya dan Turangan (2020), kepuasan kerja merupakan suatu kondisi psikologis atau emosional yang dirasakan secara individual dalam diri masing-masing karyawan. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan suatu perasaan yang dimiliki juga dirasakan oleh karyawan mengenai pekerjaannya. Dimana kepuasan kerja memiliki konsekuensi dampak yang diungkapkan oleh karyawan dimana hal tersebut sangat mempengaruhi produktivitas dan proses pekerjaan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban. Kepuasan kerja mengacu pada sikap yang biasa ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya yang berarti kinerja karyawan tersebut akan semakin besar, sebaliknya apabila seseorang dengan tingkat kepuasan rendah memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2019). Maka dari itu, perusahaan harus rutin melakukan evaluasi kepuasan kerja pada setiap karyawan agar tetap produktif dan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Menurut Badan Pusat Statistik (Jobstreet.com, 2022), Indonesia memiliki tingkat pengangguran yang tinggi yaitu sebesar 7,2 juta. Pada bulan Oktober, Jobstreet.com melakukan survei mengenai kepuasan kerja terhadap sekitar 17.000 karyawan dan hasilnya menunjukkan bahwa sebesar 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi yaitu adanya ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan latar pendidikan karyawan yang membuat mereka terpaksa bekerja berbeda dengan latar pendidikannya. Hal tersebut dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja. Selanjutnya, sekitar 53% karyawan beranggapan bahwa atasan mereka memiliki gaya kepemimpinan yang buruk. Gaya kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan meningkatnya *turnover* karyawan yang dapat mempengaruhi imej perusahaan. Menurut Rad dan Yarmohammadian (Hilton, *et al.*, 2021), banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti gaji, otonomi pekerjaan, keamanan dan fleksibilitas di tempat kerja hingga gaya kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama dan dengan adanya kepemimpinan yang kuat perusahaan akan menghasilkan efektivitas yang optimal. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan dorongan dan arahan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan (Puni, Mohammed dan Asamoah, 2018).

Selanjutnya faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi (Fillipo, Yusianto, dan Ekawati, 2022). Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan secara adil dan layak atas hasil kerja atau kontribusi karyawan tersebut kepada perusahaan. Perusahaan perlu mempertimbangkan konsep memberikan kompensasi secara layak dan adil kepada karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan (Rojikinnor, *et al.*, 2021). Lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah keseluruhan peralatan perlengkapan kerja dan kondisi lingkungan sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaan atau mencapai hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang mendukung dapat memberikan rasa aman dan nyaman sehingga dapat membuat karyawan untuk bekerja lebih baik. Lingkungan

kerja mampu mempengaruhi kondisi psikologis karyawan. Apabila karyawan senang dengan lingkungan kerja di tempat kerjanya, maka dia akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat (Handoko, Wibowo dan Hartati, 2021). Menurut Tirtowaluyo dan Turangan (2022), lingkungan kerja merupakan kondisi tempat kerja karyawan baik berbentuk fisik atau nonfisik untuk mengerjakan pekerjaannya yang akan mempengaruhi hasil kerja, keamanan, dan juga kualitas karyawan dalam bekerja.

Menurut Khan, *et al* (2011), kepuasan kerja memiliki kaitan yang erat dengan motivasi kerja sehingga teori yang berhubungan dengan motivasi kerja sama dengan teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Teori hirarki kebutuhan Maslow merupakan teori motivasi dan kepuasan. Maslow mengidentifikasi ada lima tingkatan dalam hierarki kebutuhannya yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan atau prestasi dan kebutuhan aktualisasi diri.

Rumusan masalah

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk kondisi emosi yang bersifat positif dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja berasal dari tiga aspek yaitu faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, karakteristik individu karyawan, dan hubungan sosial diluar pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat berpengaruh pada kondisi psikologis seperti apakah pekerjaan yang dilakukannya dapat membuat karyawan tersebut merasa senang, biasa saja atau terbebani. Hal tersebut dapat berdampak pada karakteristik individu karyawan. Pekerjaan dan karakteristik individu dapat berpengaruh juga pada hubungan sosialnya. Saat bekerja dalam suatu perusahaan, karyawan memiliki kaitan dengan atasan dan lingkungan kerjanya. Kemudian, sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukannya karyawan mendapatkan kompensasi dari perusahaan. Oleh karena itu, ketiga faktor yang merupakan kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang juga disebut kepuasan kerja.

Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, serta hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis desain penelitian studi kausal dengan menggunakan data *cross sectional*. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel yaitu *non-probability sampling* dan teknik pengumpulannya yaitu *purposive sampling* (Bougie dan Sekaran, 2020). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 300 orang karyawan tetap PT. Polymindo Permata Kabupaten Tangerang dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 orang karyawan. Kriteria sampel yang digunakan adalah karyawan tetap dengan pendidikan terakhir SMA/SMK dan lama bekerja minimal 1 tahun serta jabatan sebagai staff dan manajer.

Operasionalisasi variabel dan instrumen

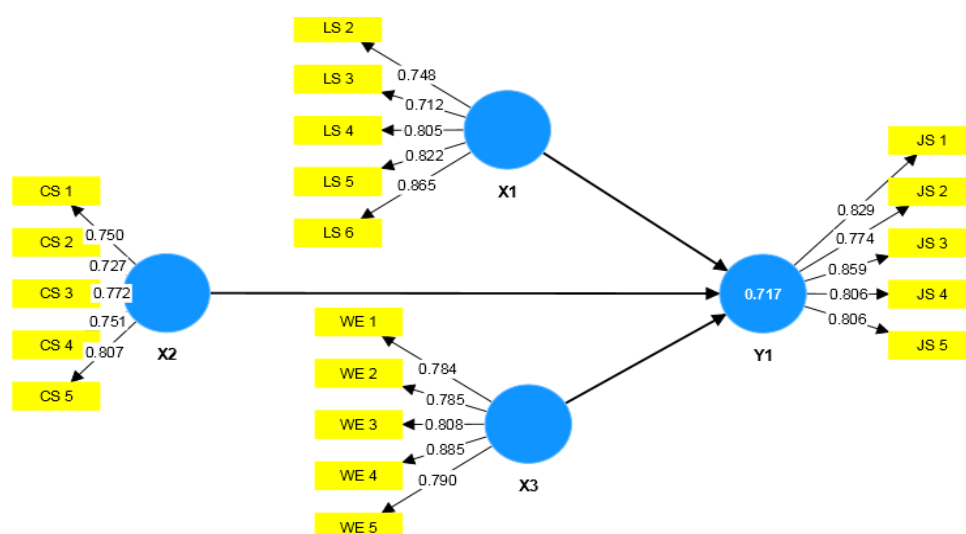
Kepemimpinan (X1) adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama dan dengan adanya kepemimpinan yang kuat perusahaan akan menghasilkan efektivitas yang optimal (Kartono, 2017). Untuk menguji variabel kepemimpinan, indikator yang digunakan antara lain atasan memotivasi karyawan (LS 2), atasan memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan (LS 3), atasan bersikap adil (LS 4), atasan bertanggung jawab kepada bawahannya (LS 5),

percaya kepada atasan (LS 6). Penghapusan indikator atasan memberikan informasi mengenai pekerjaan (LS 1) dilakukan karena nilai *outer loading* indikator tersebut tidak memenuhi kriteria yaitu sebesar -0,145 (*outer loading* <0,7).

Kompensasi (X2) merupakan seluruh tukaran atau imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk penghargaan baik yang bersifat finansial atau non finansial atas kontribusinya terhadap perusahaan (Suparyadi, 2015). Untuk menguji variabel kompensasi, adapun indikator yang digunakan antara lain kompensasi yang diterima sesuai dengan harapan (CS 1), kompensasi yang diterima relatif lebih baik dari perusahaan lain (CS 2), kompensasi yang diterima meningkat secara berkala (CS 3), kompensasi yang diterima cukup adil (CS 4) dan tunjangan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan (CS 5).

Lingkungan kerja (X3) merupakan keseluruhan peralatan perlengkapan kerja dan kondisi lingkungan sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaan atau mencapai hasil kerjanya (Sutrisno, 2015). Untuk menguji variabel lingkungan kerja, indikator yang digunakan antara lain tempat kerja yang nyaman (WE 1), fasilitas kerja yang mendukung kelancaran pekerjaan (WE 2), terjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja (WE 3), terjalin hubungan yang baik dengan atasan (WE 4), dan aturan kerja perusahaan cukup adil (WE 5).

Kepuasan kerja (Y1) merupakan suatu reaksi emosional atau afektif seseorang terhadap bidang pekerjaan yang dilakukannya (Kreitner dan Kinicki, 2013). Untuk menguji variabel kepuasan kerja, adapun indikator yang digunakan antara lain karyawan menyukai pekerjaannya (JS 1), aktivitas pekerjaan sesuai dengan keterampilan karyawan (JS 2), aktivitas pekerjaan memungkinkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan (JS 3), lingkungan kerja sesuai dengan harapan karyawan (JS 4), karyawan ingin bekerja terus di perusahaan (JS 5). Dilakukan penghapusan indikator perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk naik jabatan (JS 6) dan pelatihan yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan karyawan (JS 7) karena indikator tersebut nilai *outer loadings* tidak memenuhi kriteria yaitu sebesar -0,090 dan -0,153 (*outer loading* <0,7).



Gambar 1. Hasil Uji Validitas Konvergen *Outer Loadings*
Sumber: Hasil olah data Smart-PLS

Berdasarkan Gambar 1, hasil pengujian *outer loadings* dari setiap indikator dapat diterima karena memiliki nilai lebih besar dari 0,7 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah hasil uji validitas dan reliabilitas dinyatakan valid dan reliabel, selanjutnya adalah menganalisis *inner model* atau model struktural. *Inner model* merupakan model yang memperlihatkan keterkaitan antar variabel dalam penelitian.

Uji *Variance Inflation Factor* (VIF)

Analisis *Variance Inflation Factor* (VIF) dilakukan untuk menganalisis apakah terdapat keterkaitan antar variabel bebas. Menurut Mason dan Perreault (Hair, *et al.*, 2019), apabila nilai VIF kurang dari 5 menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antar variabel bebas.

Berdasarkan hasil pengujian VIF, terdapat nilai VIF bebas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 2,768, nilai VIF bebas kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 2,534, dan nilai VIF bebas lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 2,291, maka model VIF variabel bebas menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antar variabel bebas.

Uji koefisien determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi bertujuan untuk menilai seberapa besar variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas. Menurut Sarstedt *et al.* (2021), nilai $R^2 = 0,75$ (model kuat), $R^2 = 0,5$ (model moderat), dan $R^2 = 0,25$ (model lemah).

Hasil uji nilai koefisien determinasi penelitian ini sebesar 0,717, maka dapat disimpulkan bahwa model kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja sebesar 71,70% dan sisanya 28,30% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

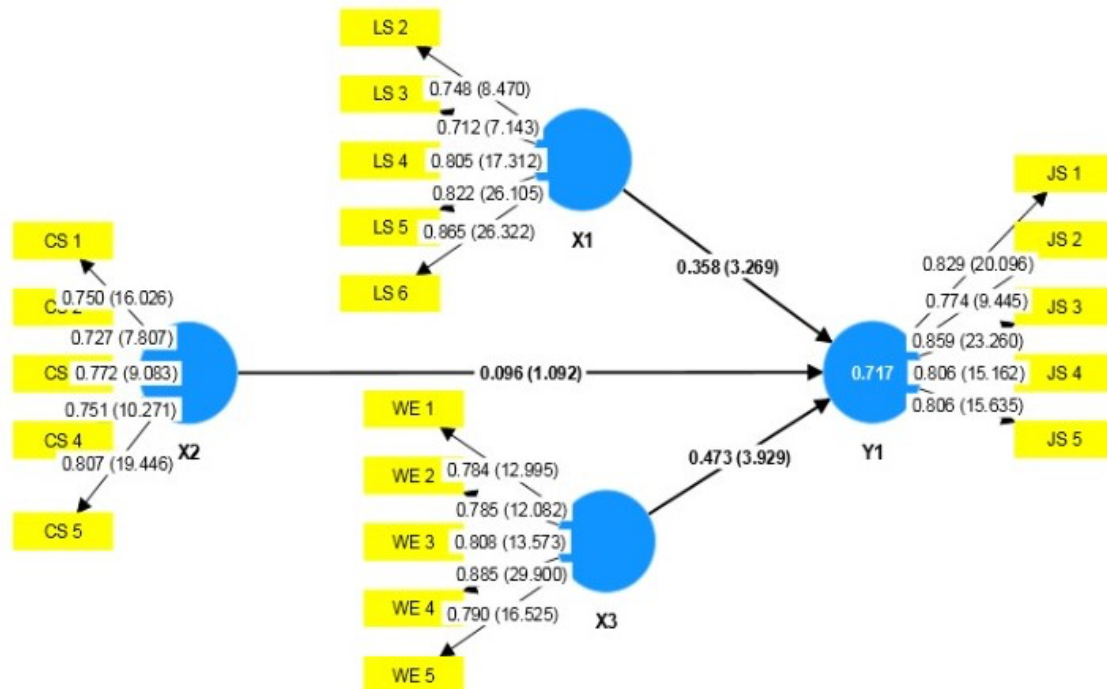
Uji *cross-validated redundancy* (Q^2)

Uji Q^2 dilakukan untuk menilai keakuratan suatu model. Hasil pengujian nilai Q^2 sebesar 0,682, maka dapat disimpulkan setiap perubahan variabel kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja dapat dengan akurat memprediksi perubahan pada variabel kepuasan kerja.

Uji *effect size*

Uji *effect size* (f^2) dilakukan untuk menguji apakah ada atau tidaknya korelasi yang signifikan antar variabel. Hasil pengujian nilai *effect size* kompensasi sebesar 0,013, hal ini berarti variabel kompensasi memiliki efek model kecil terhadap kepuasan kerja. Kemudian, nilai *effect size* variabel kepemimpinan sebesar 0,163 hal ini menunjukkan kepemimpinan memiliki efek model sedang terhadap kepuasan kerja.

Sementara itu, variabel lingkungan kerja memiliki nilai sebesar 0,344 yang menunjukkan lingkungan kerja memiliki efek model terkuat terhadap kepuasan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki efek model terkuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel kepemimpinan dan kompensasi.



Gambar 2. Hasil *Bootstrapping*
 Sumber: Hasil olah data Smart-PLS

Uji hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji T yang bertujuan untuk menguji tingkat signifikansi variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat dalam penelitian.

Tabel 1. Uji t-statistik
 Sumber: Hasil olah data Smart-PLS

Variabel	Original Sample	Standard Deviation	t-statistic	p-values	Keterangan
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,358	0,109	3,269	0,001	Diterima
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,096	0,088	1,092	0,275	Ditolak
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,473	0,120	3,929	0,000	Diterima

Berdasarkan gambar 2 dan tabel 1, variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja. Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan kedua variabel positif dikarenakan memiliki nilai koefisien sebesar 0,358 dan didukung dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,269 (lebih besar dari batas minimum 1,96) serta memiliki nilai *p-values* sebesar 0,001 (tidak melebihi batas maksimum 0,05).

Kemudian, variabel lingkungan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan kedua variabel positif dikarenakan memiliki nilai koefisien sebesar 0,473 dan didukung dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,929 (lebih besar dari batas minimum 1,96) serta memiliki nilai *p-values* sebesar 0,000 (tidak melebihi batas maksimum 0,05). Sedangkan, hasil variabel kompensasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan kedua variabel tidak signifikan dikarenakan nilai *t-statistic* sebesar 1,092 (lebih kecil dari batas minimum yaitu 1,96) dan nilai *p-values* sebesar 0,275 (melebihi batas maksimum 0,05).

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Polymindo Permata di Kabupaten Tangerang. Hal ini menunjukkan apabila kualitas kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Berdasarkan tanggapan responden, karyawan melihat atasannya memotivasi karyawan dan mampu mengambil keputusan serta bersikap adil dan bertanggung jawab kepada bawahannya sehingga karyawan percaya kepada atasannya. Penelitian ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pawirosumarto, Sarjana dan Gunawan (2016), Hilton, *et al* (2021) serta Chang dan Lee (2007) yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Polymindo Permata di Kabupaten Tangerang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kualitas lingkungan kerja maka kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat. Dari kuesioner, karyawan melihat aturan kerja cukup adil dan fasilitas kerja mendukung serta terjalinnya hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan sehingga karyawan merasa tempat kerjanya nyaman. Penelitian ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Raziq dan Maula-bakhsh (2015 Taheri, Miah dan Kamaruzzaman (2020), dan Pawirosumarto, Sarjana dan Gunawan (2016) yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan empat (4) kesimpulan. Pertama, kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan meningkatkan kualitas kepemimpinannya maka kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat. Kedua, kompensasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ketiga, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan meningkatkan kualitas lingkungan kerjanya maka kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat. Keempat, dari ketiga variabel independen, variabel lingkungan kerja memberi pengaruh terbesar pada kepuasan kerja karyawan.

Saran

Mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja paling berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, maka perusahaan perlu menjaga lingkungan kerjanya agar tetap tercipta suasana yang mendukung kepuasan kerja karyawannya. Peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja juga sangat penting.

Ucapan terima kasih

Kami mengucapkan terima kasih kepada Bapak I Wayan Sugiarta, selaku Manajer HRD dan Legal PT. Polymindo Permata Kabupaten Tangerang yang telah bersedia memberikan kesempatan untuk peneliti melakukan penelitian di perusahaan dan membantu peneliti untuk segala keperluan penelitian tugas akhir ini serta bersedia dalam memberikan data karyawan yang dijadikan responden dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Bougie, R. & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). United Kingdom: Wiley.
- Chang, S. & Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14, 155-185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Fillipo, Yusianto, Y., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja PT. Auto Prima Jaya. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 107-114. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17172>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31, 2-24. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>
- Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan Dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal EMA*, 6, 17-26. <https://doi.org/10.47335/ema.v6i1.61>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 1-19. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2021-0152>
- Jobstreet. (2022, June 30). *73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka*. Jobstreet.com. <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/plan-your-career/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Khan, Abdul Sattar, Khan, Shadiullah, Nawaz, Allah, & Qureshi, Qamar Afaq. (2011). Theories of Job Satisfaction: Global Applications & Limitations. *Gomal University Journal of Research*, 26, 45-62. <https://www.researchgate.net/publication/286932201>
- Kreitner, Robert., & Kinicki, Angelo. (2013). *Organizational Behavior* (10th ed.). United States of America: The McGraw-Hill Irwin.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59, 1337-1358. <https://doi.org/10.1108/ijlma-10-2016-0085>
- Prisillya, T., & Turangan, J. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Niat untuk Berpindah. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(2), 299. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i2.7905>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (4), 522-537. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2017-0358>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Rojikinnor, R., Gani, A. J., Saleh, C., & Amin, F. (2022). The role of compensation as a determinant of performance and employee work satisfaction: A study at the PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1-14. <https://doi.org/10.1108/jeas-06-2020-0103>

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research*, 587-632. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5, 1-5. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Tirtowaluyo, E. & Turangan, J. A. (2022). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja PT Mitra Andalan Valasindo. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(3), 721-730. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i3.19766>