

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Fauzi Rifqi Widoyo¹; Alfato Yusnar Kharismasyah^{2*}; Herni Justiana Astuti³; Fatmah Bagis⁴

Universitas Muhamadiyah Purwokerto, Purwokerto^{1,2,3,4}

Email : alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id

ABSTRAK

Studi ini tujuannya untuk mencari tahu dampak kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja kepada kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga. Studi ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran sumber daya manusia dalam keberhasilan layanan publik, khususnya dalam penyediaan air bersih kepada masyarakat. Tiga variabel independen yang dianalisis adalah kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja, dengan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Metode penelitian yang dimanfaatkan ialah pendekatan kuantitatif dengan teknik mengumpulkan data melewati kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 122 responden yang dipilih memanfaatkan metode *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap dan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Teknik analisis data memanfaatkan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan dibantu perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya ketiga variabel independen yakni kepuasan kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berdampak signifikan dan positif kepada kinerja pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwasanya peningkatan kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja mampu menjadi strategi yang efektif dalam menumbuhkan kinerja pegawai di sektor pelayanan publik.

Kata Kunci : Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of job satisfaction, leadership, and work environment on employee performance at Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga. The study is driven by the crucial role of human resources in ensuring the success of public service delivery, especially in the provision of clean water. Three independent variables, work environment, job satisfaction, and leadership, were analyzed against employee performance as the dependent variable. A quantitative method was utilized through survey techniques, with data collected via questionnaires. The sample consisted of 122 permanent employees with a minimum of one year of service, selected through purposive sampling. Data analysis utilized Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via the SmartPLS 4 software. The results indicate that all three independent variables, leadership, work environment, and job satisfaction significantly and positively affect employee performance. The study concludes that improving leadership quality, job satisfaction, and the workplace can function as successful approaches to enhance employee performance in public service institutions.

Keywords : Leadership; Job Satisfaction; Work Environment; Employee Performance

PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) ialah perusahaan daerah menjadi penyedia air yang dimonitori dan diawasi oleh legislatif atau eksekutif. PDAM diberi tanggung jawab untuk memperluas dan mengatur sistem menyediakan air bersih serta memberi pelayanan seluruh pelanggan dengan harga yang terjangkau. PDAM dibutuhkan masyarakat untuk mencukupi kebutuhan air bersih yang layak dikonsumsi. Bentuk pelayanan jasa yang dilakukan oleh PDAM adalah memberikan jasa dalam pelayanan penyediaan air bersih kepada masyarakat, khususnya masyarakat yang menggunakan jasa air PDAM itu sendiri (Aprilia et al., 2020). Akan tetapi BUMD Khususnya PDAM masih mempunyai berbagai macam kendala, berdasarkan website BPKB.go.id pada tahun 2024 terdapat permasalahan utama terkait dengan pengelolaan tata kelola sumber daya manusia yang baik. Bagaimana tata kelola tersebut dikelola dengan baik, sehingga bisa menghasilkan kontribusi yang signifikan bagi Pemerintah Daerah. BUMD diharapkan dapat menjadi motor penggerak perekonomian desa, memaksimalkan potensi ekonomi desa, menangkap kebutuhan desa. Pembayaran pajak bisa melalui BUMD sebagai potensi bisnis.

Sumber Daya Manusia (SDM) ialah komponen penting bagi sebuah perusahaan dalam menggapai visi dan misi perusahaan. Pada setiap perusahaan, SDM sangat dibutuhkan supaya mampu mengelola dan menangani masalah yang berkaitan dengan keadaan, tugas, dan kondisi pegawai (Nurjanah et al., 2020). SDM merupakan elemen krusial bagi perusahaan karena efektivitas atau keberhasilan sebuah perusahaan terlalu bergantung pada kualitas dan kinerja SDM yang dimilikinya (Sara et al., 2023). Kualitas sumber daya manusia dapat jadi faktor penentu kinerja perusahaan yang didukung oleh kontribusi tenaga kerjanya (Fitri & Endratno, 2021). Maka dari itu, penting bagi perusahaan dapat mengelola karyawan sebagai SDM dengan baik dan bijak.

Sebagian faktor yang memberikan pengaruh kinerja karyawan ialah kepemimpinan. Beberapa penelitian sebelumnya oleh Athar (2020), Azis et al. (2023), Farisi & Lesmana (2021), Hartati & Putra (2022), Hutagalung (2021), Iskanto et al. (2021), Nurhaedah et al. (2021), Perkasa et al. (2023), dan Rahman et al. (2020) memperlihatkan bahwasanya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan positif kepada kinerja pegawai. Kepemimpinan sendiri dipahami sebagai suatu proses memberikan pengaruh orang lain supaya secara sukarela menjalankan kegiatan bersama

untuk menggapai tujuan yang telah ditentukan (Busro, 2018). Pemimpin yang mampu memberdayakan dan mengembangkan potensi karyawan dapat meningkatkan kinerja, komitmen, dan keuntungan organisasi (Kawiana et al., 2021). Hal itu dikuatkan dengan penelitian terdahulu oleh Rusydi et al. (2021) dan Shariyani et al. (2022) yang menjumpai bahwasanya variabel kepemimpinan tidak berdampak signifikan kepada kinerja pegawai.

Kepuasan kerja juga jadi faktor yang dapat memberikan dampak kinerja pegawai (Hutagalung, 2021). Penelitian sebelumnya oleh Alfiansyah (2021), Aniversari (2022), Azis et al. (2023), Badrianto & Ekhsan (2020), Hutagalung (2021), Nurrohmat & Lestari (2021), Suryawan & Salsabilla (2022), dan Tristianingsih et al. (2022) menyebutkan bahwasanya kepuasan kerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Busro (2018), kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan. Sementara itu, Sinambela (2016), menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari usaha internal serta didukung oleh faktor eksternal seperti kondisi kerja dan hasil yang dicapai. Ketika karyawan merasa tidak puas terhadap kebijakan perusahaan, seperti pemberian gaji yang tidak sesuai atau gaya kepemimpinan yang kurang baik, maka hal tersebut dapat memengaruhi etos kerja serta menghambat kemampuan mereka dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja. Namun demikian, sejumlah penelitian seperti yang dijalankan oleh Basri & Rauf (2021), Nurhaedah et al. (2021), dan Nurhandayani (2022) memperlihatkan bahwasanya kepuasan kerja tak berdampak kepada kinerja pegawai.

Disamping itu, lingkungan kerja juga ialah faktor yang mampu memberikan pengaruh kinerja pegawai (Nurhaedah et al., 2021). Penelitian terdahulu dari Aniversari (2022), Athar (2020), Badrianto & Ekhsan (2020), Farisi & Lesmana (2021), Nurhaedah et al. (2021), Qoyyimah et al. (2020), Rahman et al. (2020), Santoso & Rijanti (2022), dan Tristianingsih et al. (2022) memperlihatkan bahwasanya lingkungan kerja berdampak signifikan dan positif kepada kinerja. Menurut Tristianingsih et al. (2022) lingkungan kerja mencakup berbagai faktor yang mengelilingi pegawai dalam aktivitas kerja dan berpotensi memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas, baik dengan langsung atau tak langsung. Lingkungan kerja yang tak kondusif, seperti ruangan yang tak nyaman, pencahayaan yang kurang memadai, atau korelasi yang

kurang harmonis dengan teman kerja dan atasan, bisa menghambat karyawan dalam memaksimalkan potensi dan pencapaian kinerjanya. Namun demikian, penelitian lain oleh Hartati & Putra (2022), Nurhandayani (2022), Perkasa et al. (2023), dan Warongan et al. (2022) memperlihatkan bahwasanya lingkungan kerja tak berdampak kepada kinerja pegawai.

Studi ini merupakan pengembangan dari penelitian Azis et al. (2023) yang menyampaikan bahwasanya variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja berdampak signifikan dan positif kepada kinerja karyawan. Peneliti menambahkan variabel lingkungan kerja dari penelitian Tristianingsih et al. (2022) yang memperlihatkan bahwasanya lingkungan kerja berdampak signifikan kepada kinerja. Perbedaan utama antara studi ini dengan penelitian sebelumnya letaknya pada objek penelitiannya, yakni pegawai yang bekerja pada Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga.

Tujuan dari studi ini yakni untuk menganalisa dan mencari tahu dampak kepuasan kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja kepada kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga. Disamping itu, studi ini penting dilakukan karena keberhasilan layanan air bersih sangat bergantung pada kinerja karyawan PDAM. Dengan mengerti faktor-faktor yang memberikan pengaruh kinerja misalnya kepuasan kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja maka perusahaan dapat merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih tepat. Hal ini diinginkan mampu meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory

Grand Theory yang dimanfaatkan pada studi ini ialah *Social Exchange Theory* (SET) atau teori pertukaran sosial oleh George C. Homans yang dikembangkan oleh Peter Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa seseorang yang telah melakukan suatu jasa untuk orang lain diharapkan untuk mengungkapkan rasa terima kasihnya dan membalas jasa tersebut ketika ada kesempatan.

Teori Pertukaran Sosial menekankan bahwa relasi kerja di antara karyawan dan organisasi terbentuk sebagai sebuah pertukaran sosial, dimana karyawan akan memberi kontribusi terbaik seperti kinerja tinggi jika merasa dihargai, diperlakukan dengan adil, dan mendapatkan manfaat baik secara material maupun psikologis. Dengan demikian

faktor seperti kepemimpinan berpengaruh positif, lingkungan kerja yang mendukung, dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi merupakan salah satu bentuk “imbalan sosial” yang mendasari karyawan untuk merespon dengan peningkatan kerja. Menurut Blau, pertukaran sosial yang dilakukan secara sukarela akan menumbuhkan kepercayaan, resiprositas, dan komitmen.

Teori ini menjadi landasan untuk memahami bagaimana motivasi karyawan terbentuk dan bagaimanakah faktor-faktor misalnya lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja bisa memberi pengaruh kinerja mereka. Dalam penerapan dalam Perumda Air Minum Tirta Perwira, pemahaman terhadap SET membantu menjelaskan bahwa ketika perusahaan menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap karyawan, maka karyawan akan merespons dengan meningkatkan kinerja mereka sebagai bentuk timbal balik sosial.

Kinerja Karyawan

Perusahaan bisa dikatakan berhasil apabila perusahaan tersebut bisa menumbuhkan kinerja pegawai, khususnya untuk memenuhi tujuan organisasi (Sinambela & Ernawati, 2021). Febrianti et al. (2020) mengartikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja atau aktivitas seorang pegawai secara kuantitas dan kualitas dalam sebuah organisasi untuk menggapai tujuan dalam menjalankan pekerjaan dan tugas yang diberikan ke dirinya. Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja, baik dari sisi kuantitas atau kualitas, yang digapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan kerjanya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberi (Wokas et al., 2022). Kinerja karyawan juga didefinisikan sebagai hasil kerja yang digapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan kewajiban yang diberikan kepadanya, baik secara kualitas, maupun kuantitas (Hidayat, 2021). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau bisa dikatakan sebagai prestasi kerja yang dicapai seorang karyawan di dalam perusahaan selama ia bekerja di perusahaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada karyawan tersebut (Illanisa, N., et al. 2019:19).

Untuk menilai kinerja karyawan secara lebih konkret, terdapat beberapa indikator yang dikemukakan oleh Sedarmayanti dalam Lamin (2021), yaitu: kualitas, yang menunjukkan mutu hasil pekerjaan dan tercermin dalam keterampilan; inisiatif, yaitu keinginan untuk menjalankan tugas dengan baik; ketepatan waktu, yang menunjukkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal; kemampuan, yaitu

keahlian dan komitmen kerja yang tinggi; serta komunikasi, yaitu efektivitas komunikasi antara karyawan dengan atasan di tempat kerja. Indikator-indikator ini jadi tolok ukur penting dalam memberi penilaian seefektif apa seorang pegawai dalam melaksanakan perannya dalam organisasi.

Kepemimpinan berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan ialah keterampilan untuk memengaruhi kelompok atau individu supaya memiliki kemauan bekerja dengan efektif dan efisien dalam memenuhi tujuan tertentu sesuai dengan situasi yang dihadapi (Atika et al., 2022). Pemimpin yang mampu memberdayakan dan mengembangkan potensi karyawan dapat meningkatkan kinerja, komitmen, dan keuntungan organisasi (Kawiana et al., 2021). Menurut Marquardt dalam Adiaty (2020), indikator dalam penilaian kepemimpinan meliputi agen perubahan, pemikir sistem, kreator, *coordinator polikronik*, pengurus dan pelayan, pelatih dan instruktur, serta pimpinan harus bisa menumbuhkan visi organisasi dan mengilhami pegawai, kolega dan pelanggan. Penelitian yang dijalankan oleh Athar (2020), Azis et al. (2023), Farisi & Lesmana (2021), Hartati & Putra (2022), Hutagalung (2021), Iskanto et al. (2021), Nurhaedah et al. (2021), Perkasa et al. (2023), dan Rahman et al. (2020), memperlihatkan bahwasanya variabel kepemimpinan berdampak signifikan dan positif kepada kinerja pegawai. Atas dasar tersebut, hipotesis di bawah dibuat.

H₁: Kepemimpinan berdampak signifikan dan positif kepada Kinerja Karyawan

Kepuasan Kerja berdampak Kepada Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja ialah tanggapan emosional pegawai kepada keadaan fisik, tugas, dan keadaan sosial di lokasi kerja, serta memperlihatkan seberapa jauh harapan mereka sudah tercapai (Waworuntu et al., 2022). Kepuasan kerja digambarkan sebagai keadaan emosional individu sebagai hasil dari evaluasi kepada kerjanya (Irawanto et al., 2021). Indikator kepuasan kerja menurut Robbins dalam Aniversari (2022) yakni promosi, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, upah, atasan, dan lingkungan kerja. Penelitian yang dijalankan oleh Alfiansyah (2021), Aniversari (2022), Azis et al. (2023), Badrianto & Ekhsan (2020), Hutagalung (2021), Nurrohmah & Lestari (2021), Suryawan & Salsabilla (2022), dan Tristianingsih et al. (2022) memperlihatkan bahwasanya variabel kepuasan kerja berdampak signifikan dan positif kepada kinerja pegawai. Atas dasar tersebut, hipotesis di bawah dibuat.

H₂: Kepuasan Kerja berdampak signifikan dan positif kepada Kinerja Karyawan

Lingkungan Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja menurut Santoso & Rijanti (2022) merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi juga dapat menyebabkan suatu kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Indikator lingkungan kerja menurut Hasibuan dalam Farisi & Lesmana (2021) yaitu penerangan, kebisingan, suhu udara keadaan, ruang gerak yang dibutuhkan, pewarnaan penentuan warna, dan keamanan. Penelitian yang dijalankan oleh Aniversari (2022), Athar (2020), Badrianto & Ekhsan (2020), Farisi & Lesmana (2021), Nurhaedah et al. (2021), Qoyyimah et al. (2020), Rahman et al. (2020), Santoso & Rijanti (2022), dan Tristianingsih et al. (2022) menunjukkan bahwasanya variabel lingkungan kerja berdampak signifikan dan positif kepada kinerja pegawai. Atas dasar tersebut, hipotesis di bawah dibuat.

H₃: Lingkungan Kerja berdampak signifikan dan positif kepada Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Studi ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif, yakni teknik penelitian yang didasarkan pada filsafat positivisme dan dimanfaatkan untuk meneliti sampel atau populasi khusus dengan tujuan menguji hipotesis (Sugiyono, 2019). Data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, kemudian dianalisis secara statistik. Populasi di studi ini ialah semua pegawai Perumda Air Minum Tirta Perwira Kabupaten Purbalingga yang jumlahnya 168 orang. Teknik mengambil sampel dijalankan dengan metode *non-probability* sampling memanfaatkan teknik purposive sampling, dengan kriteria: (a) karyawan tetap, dan (b) telah bekerja lebih dari satu tahun. Berdasarkan perhitungan sampel *slovin margin of error* 5%, jumlah responden ditetapkan sebanyak 122 orang.

Pengumpulan data dijalankan melewati sebaran kuesioner dengan langsung ke responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert, yang bertujuan menghitung pendapat, persepsi, dan sikap responden kepada variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019). Analisis data pada studi ini melibatkan analisis statistik dan deskriptif memanfaatkan PLS-SEM melalui program SmartPLS 4. Analisis SEM dipilih karena kemampuannya dalam memberikan representasi langsung hubungan variabel dan melakukan analisis

jalur (Hair et al., 2017). Validitas konvergen dikonfirmasi dengan *nilai outer loading* > 0,6 (Ghozali, 2014) dan nilai AVE > 0,5 (Hair et al., 2017). Validitas diskriminan dinilai menggunakan nilai *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dan Fornell-Larcker, sedangkan reliabilitas indikator dianalisis dengan nilai Composite Reliability dan Cronbach's alpha > 0,70 (Hair et al., 2017).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Analisis Demografi Responden

Analisis pertama pada studi ini merupakan analisis demografi yang tertera pada Tabel 1 terlampir. Analisis demografi bertujuan untuk memberikan informasi tambahan kepada pembaca atau peneliti selanjutnya.

Analisis demografi responden pada Tabel 1 memperlihatkan bahwasanya mayoritas responden ialah laki-laki (80,3%), dengan kelompok usia dominan kurang dari 30 tahun (26,2%). Mayoritas responden juga memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun (41,8%), dan 20,5% berada pada bagian/divisi teknik, menunjukkan bahwa responden dengan pengalaman yang cukup lebih banyak terlibat dalam penelitian ini.

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran yang pertama dijalankan yaitu analisis *loading factor* sebagai salah satu syarat validitas konvergen. Validitas konvergen akan tercapai dengan skor *loading factor* > 0,6 dan AVE > 0,5. Hasil di Tabel 2 terlampir memperlihatkan bahwasanya semua item pada tiap-tiap variabel mempunyai *loading factor* > 0,60 dan semua nilai AVE berada di angka > 0,50 sehingga dapat dikatakan valid secara konvergen.

Selanjutnya, analisis validitas diskriminan memanfaatkan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) di Tabel 3 terlampir memperlihatkan bahwasanya semua skor HTMT ada di bawah ambang batas 0,90, yang menandakan bahwasanya tiap-tiap konstruk dalam model mempunyai perbedaan yang jelas satu sama lain.

Hasil pada Tabel 4 terlampir menunjukkan bahwasanya kriteria Fornell-Larcker telah terpenuhi dengan baik, yang ditandai oleh nilai akar kuadrat AVE pada diagonal lebih tinggi dibanding dengan nilai lainnya untuk setiap variabel. Dengan begitu, validitas diskriminan dalam model mampu dinyatakan telah terpenuhi.

Terakhir, hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa semua skor Composite Reliability (CR) dan Cronbach's alpha (CA) berada di angka $> 0,70$, memperlihatkan reliabilitas yang baik untuk tiap variabel.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural tujuannya untuk menganalisa korelasi antar konstruk, menilai nilai signifikansi, serta menentukan nilai R-square dari model penelitian. Tahap pertama dari inner model yaitu uji model atau model fit. Uji model dapat dijalankan dengan menganalisa *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normal Fit Index* (NFI).

SRMR dilakukan untuk menilai kecocokan antara korelasi yang diamati. Nilai $SRMR < 0,1$ menunjukkan bahwa struktur model dianggap cocok. Dengan demikian, nilai SRMR sebesar 0,098 yang didapatkan pada studi ini memperlihatkan bahwasanya model struktural yang dibangun telah mempunyai tingkat kecocokan yang baik dan dapat diterima. Sedangkan NFI menunjukkan kesesuaian model pada penelitian dengan nilai 0 – 1 dimana makin mendekati angka 1 maka makin baik atau semakin sesuai model yang dibangun.

Penilaian Adjusted R-square pada Tabel 7 terlampir memperlihatkan hasil yang baik. Nilai Adjusted R-square sejumlah 0,722 untuk kinerja karyawan mengindikasikan bahwasanya 72,2% variasi pada variabel tersebut mampu diterangkan oleh variabel independen, sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian.

Tahap terakhir dalam analisis SEM-PLS yaitu uji hipotesis. Uji hipotesis mengasumsikan adanya dampak variabel bebas kepada variabel terikat apabila skor T statistik $> 1,960$ serta skor P kurang dari 0,05. Hasil uji di Tabel 8 terlampir memperlihatkan bahwasanya semua hubungan variabel mempunyai koefisien jalur positif (β) dan semua hipotesis diterima.

Pengaruh Kepemimpinan kepada Kinerja Karyawan

Hasil studi ini memperlihatkan bahwasanya kepemimpinan memiliki dampak signifikan dan positif kepada kinerja pegawai ($\beta = 0,582$, $P = 0,000$) atau H1 diterima. Hasil ini menandakan bahwasanya makin baik gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh atasan, maka makin tinggi juga kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Pimpinan yang bisa memberi petunjuk yang jelas, memberi motivasi, serta

menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perkembangan bawahannya, terbukti dapat mendorong peningkatan efektivitas kerja dan produktivitas.

Jika dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* (SET), temuan ini dapat dijelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan merupakan bentuk interaksi sosial timbal balik. Ketika atasan menunjukkan perlakuan yang adil, mendukung dan menghargai serta mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan dalam kepemimpinannya, maka karyawan akan merasa dihargai dan diakui. Sebagai hasil dari timbal balik sosial (*reciprocity*), karyawan terdorong untuk membalas perlakuan tersebut melalui peningkatan kinerja dan loyalitas yang didedikasikan. Dalam konteks Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga, gaya kepemimpinan yang mendorong kepercayaan akan menciptakan iklim kerja yang positif.

Studi ini selaras dengan penelitian dari Athar (2020), Azis et al. (2023), Farisi & Lesmana (2021), Hartati & Putra (2022), Hutagalung (2021), Iskanto et al. (2021), Nurhaedah et al. (2021), Perkasa et al. (2023), dan Rahman et al. (2020) yang menyatakan bahwasanya kepemimpinan berdampak signifikan kepada peningkatan kinerja individu di lingkungan kerja. Peran pemimpin dalam membangun komunikasi yang efektif dan memberi umpan balik secara konstruktif bisa menumbuhkan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat bukti bahwa gaya kepemimpinan yang diimplementasikan dalam organisasi memainkan peran strategis dalam mengarahkan dan mengoptimalkan potensi pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja kepada Kinerja Karyawan

Hasil studi ini memperlihatkan bahwasanya kepuasan kerja berdampak signifikan dan positif kepada kinerja pegawai ($\beta = 0,153$, $P = 0,007$) atau H2 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwasanya makin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Kepuasan kerja yang dimaksud mencakup kepuasan terhadap gaji, lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Ketika karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan menunjukkan performa yang optimal.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja dianggap sebagai bentuk “imbalan sosial” yang diterima karyawan dari perusahaan. Ketika perusahaan memperlakukan karyawan dengan adil, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan

mewujudkan lingkungan kerja yang menggembirakan, pegawai akan merasa bahwa mereka dihargai dan diperlakukan dengan hormat. Rasa kepuasan ini memicu dorongan moral untuk lebih meningkatkan kontribusi mereka kepada organisasi sebagai bentuk timbal balik sosial (*reciprocity*). Dalam konteks Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga saat pegawai merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, mereka akan menanggapi dengan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Studi ini selaras dengan temuan dari Alfiansyah (2021), Aniversari (2022), Azis et al. (2023), Badrianto & Ekhsan (2020), Hutagalung (2021), Nurrohmat & Lestari (2021), Suryawan & Salsabilla (2022), dan Tristianingsih et al. (2022) yang memperlihatkan bahwasanya kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan kepada peningkatan produktivitas pegawai. Kepuasan seperti penghargaan, kesempatan berkembang, dan pengakuan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja individu. Kesamaan hasil ini menguatkan bahwasanya kepuasan kerja ialah salah satu variabel penting yang butuh diawasi dalam usaha meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja kepada Kinerja Karyawan

Menurut hasil analisis, ditemukan bahwasanya lingkungan kerja berdampak signifikan dan positif kepada kinerja pegawai ($\beta = 0,260$, $P = 0,001$) atau H3 diterima. Artinya, semakin kondusif dan nyaman lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai, jadi makin baik juga kinerja yang mereka tunjukkan. Lingkungan kerja yang baik meliputi aspek fisik misalnya kenyamanan ruang kerja, kebersihan, dan pencahayaan, serta aspek non-fisik contohnya hubungan interpersonal, dukungan sosial, dan budaya organisasi yang positif.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, lingkungan kerja yang mendukung dipandang sebagai bentuk imbalan non-material yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawannya. Apabila suatu perusahaan memberikan suasana kerja yang aman, bersih, dan nyaman, serta memperhatikan kesejahteraan karyawannya, maka karyawan merasa dihargai dan diperlakukan adil. Rasa dihargai tersebut memunculkan keinginan untuk membalas, yang dalam hal ini karyawan akan meningkatkan kinerjanya sebagai bentuk timbal balik (*reciprocity*). Dalam konteks Perumda Air Minum Tirta Perwira pemberian lingkungan kerja yang baik menjadi contoh bahwa perusahaan memperhatikan kenyamanan kerja karyawannya. Apabila seorang karyawan merasakan bahwa bekerja

di suatu perusahaan memberikan fasilitas yang menunjang, aman dan nyaman, karyawan akan bersemangat dan bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, hubungan pertukaran sosial antara perusahaan dan karyawan dapat memperkuat produktivitas karyawan.

Studi ini selaras dengan penelitian dari Aniversari (2022), Athar (2020), Badrianto & Ekhsan (2020), Farisi & Lesmana (2021), Nurhaedah et al. (2021), Qoyyimah et al. (2020), Rahman et al. (2020), Santoso & Rijanti (2022), dan Tristianingsih et al. (2022) yang menjumpai bahwasanya lingkungan kerja yang nyaman dan bebas dari tekanan psikologis dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja seperti komunikasi internal, kebersihan, dan interaksi antar pegawai mempunyai dampak signifikan kepada kinerja. Kesamaan hasil ini menekankan bahwasanya mewujudkan lingkungan kerja yang positif merupakan strategi penting dalam mendukung meningkatkan kinerja sumber daya manusia di beberapa jenis organisasi.

KESIMPULAN

Menurut hasil penelitian, bisa diambil kesimpulan bahwasanya ketiga variabel independen, yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, berdampak signifikan dan positif kepada kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan variabel dengan pengaruh terbesar, diikuti oleh kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Artinya, gaya kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi nyata dalam menumbuhkan kualitas dan produktivitas kinerja pegawai di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga. Temuan ini diperkuat dengan skor R-square sejumlah 0,729, yang memperlihatkan bahwasanya 72,9% variasi dalam kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut.

Secara praktis, hasil studi ini memberi implikasi penting bagi manajemen organisasi. Perusahaan sebaiknya memperkuat kapasitas kepemimpinan manajerial, terutama dalam hal komunikasi, pemberian motivasi, dan pengembangan potensi bawahan. Selain itu, manajemen perlu membuat lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan memberi dukungan kolaborasi, dan juga mengembangkan kepuasan kerja pegawai melalui kebijakan yang adil dalam hal peluang pengembangan karier, dan pengakuan kerja. Penerapan strategi yang berfokus pada ketiga aspek ini diyakini dapat

mengembangkan kinerja pegawai secara berkontribusi dan berkelanjutan kepada peningkatan layanan publik.

Peneliti menyadari ada sejumlah keterbatasan dalam studi ini. Maka dari itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian di sektor atau wilayah lain, menggunakan teknik sampling probabilistik untuk meningkatkan representativitas, serta mempertimbangkan variabel tambahan yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan secara lebih holistik.

DAFTAR PUSTAKA

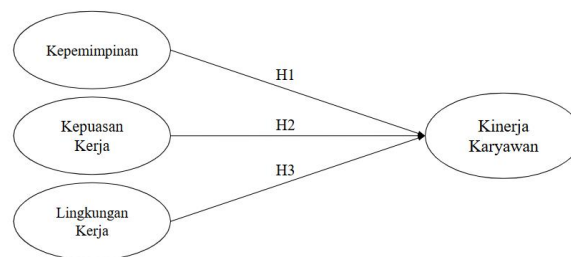
- Adiawaty, S. (2020). Dimensi dan Indikator Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Pemberdayaan. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 397–403. <http://dx.doi.org/10.55886/esensi.v23i3.217>
- Alfiansyah, M. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Jampangkulon. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 145–155. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6774>
- Aniversari, P. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Aneka Gas Industri Lampung). *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 3(1), 1–24. <https://doi.org/10.24042/revenue.v3i1.10450>
- Aprilia, S. B., Ati, N. U., & Sekarsari, R. W. (2020). Analisis Kualitas Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kecamatan Dampit dalam Menanggapi Pengaduan Masyarakat untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan (Studi pada Desa Pamotan, Ubalan, Dawuhan Kecamatan Dampit Kabupaten Malang). *Respon Publik*, 14(5), 1–13.
- Athar, H. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kecamatan Selong Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JIMB)*, 5(1), 57–64.
- Atika, O., Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Mustafa, Z. (2022). Work Discipline, Leadership, and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Teacher Performance of State Junior High School in Bangko District, Rokan Hilir Regency. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(3), 251–262. <https://doi.org/10.35145/jabt.v3i3.109>
- Azis, A., Rauf, R., & Al Asirie, R. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Karunia Tirtamas Abadi. *Jurnal Mirai Management*, 8(3). <https://doi.org/10.37531/mirai.v8i3.5770>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT Nesinak Industries. *Journal of Business, Management and Accounting*, 2(1).
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *YUME: Journal of Management*, 4(1). <https://doi.org/10.37531/yum.v4i1.836>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2021). Peranan Kinerja Karyawan: Disiplin Kerja, Kepemimpinan Kerja dan Lingkungan Kerja. In *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 336–351.

- Febrianti, N. T., Suharto, & Wachyudi. (2020). The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2), 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening: Studi pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276–293. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v7i4.6626>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 4*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed). Sage Publications.
- Hartati, & Putra, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kota Parepare. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 512–524. <https://doi.org/10.37531/yum.v5i3.2929>
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Hutagalung, P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Tapanuli Tengah. *Literatus*, 3(1), 53–58.
- Illanisa, N., Zulkarnaen, W., & Suwana, A. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Dasar Islam Binar Indonesia Bandung. *Jurnal SEMAR: Sain Ekonomi Manajemen & Akuntansi Riviu*, 1(3), 16-25..
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(96). <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Iskamto, D., Srimulatsih, M., Budi, P., Sekolah, A., Ghazali, P. L., Ghazali, N., Hazimi, M., Foziah, J., Arifin, & Bon, A. T. (2021). Analysis of Relationship between Leadership and Employee Perfomance at Manufactur Company in Indonesia. *IEOM Society International*, 8, 3262–3269.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in The Digitization Era. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1051–1062. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051>
- Lamin. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Ekspedisi di Kota Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis: Riau Economic and Business Review*, 12(2), 162–166. <https://doi.org/10.36975/jeb.v12i2.325>
- Nurhaedah, M. A., Hidayat, M., & Gusti, D. H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bosowa Propertindo. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(3), 463–472.
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(2), 108–110. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v2i1.84>

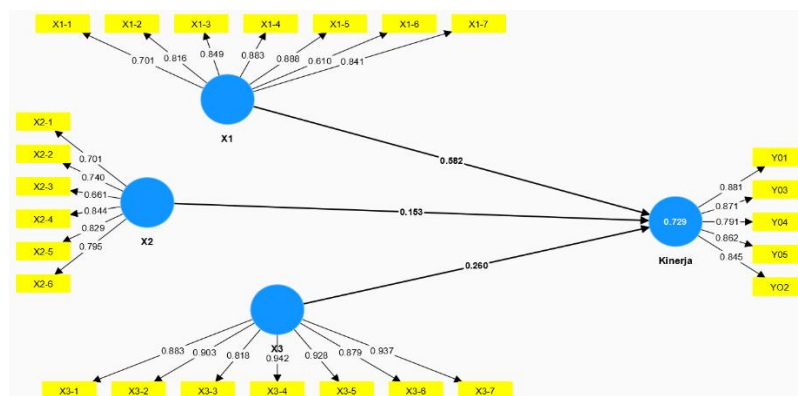
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 2(4), 82–85. <https://doi.org/doi.org/10.29313/jra.v1i2.419>
- Perkasa, D. H., Arbaina, C., Purwanto, S., Sari, O. H., & Tarmiji, A. (2023). Pengaruh Kedisiplinan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 47–59. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v1i02.84>
- Qoyyimah, M., Abrianto, T. H., & Chamidah, S. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT INKA Multi Solusi Madiun. *Asset: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.24269/asset.v2i1.2548>
- Rahman, A. A., Lubis, Y., & Saleh, K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Sosro Tanjung Morawa Medan. *Jurnal Ilmiah Pertanian*, 1(1), 45–55. <https://doi.org/10.31289/jiperta.v1i1.76>
- Rusydi, M., Firman, A., & Mustaking. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(3), 473–482.
- Santoso, Y. M. D., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Daiyaplas Semarang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 926–935. <https://doi.org/10.34308/eqien.v1i1.812>
- Sara, M. A., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) melalui loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(3), 403–411. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.1416>
- Shariyani, Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*, 2(3), 371–386. <https://doi.org/10.33373/jmob.v2i3.4840>
- Sinambela, E. A., & Ernawati. (2021). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 69–74. <https://doi.org/10.56348/jos3.v1i2.13>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (1st ed.). Alfabeta.
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137–146. <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Tristianingsih, R., Daengs, A., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Fiskaria Jaya Suara Surabaya). *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 132–142. <https://doi.org/10.30640/jumma45.v1i1.210>

- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 10(1), 963–972. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.38527>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. H., & Saerang, R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja dan Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Kawangkoan. *EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.40890>.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Hasil Loading Factor Model

Tabel 1. Profil Identitas Responden

Kategori	Jumlah	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	98	80,3%
Perempuan	24	19,7%
Usia		
< 30 tahun	32	26,2%
30 – 40 tahun	25	20,5%
41 – 50 tahun	29	23,8%
51 – 60 tahun	32	26,2%
> 60 tahun	4	3,3%
Status Pernikahan		
Menikah	92	75,4%
Belum Menikah	30	24,6%

Pendidikan		
SD	3	2,5%
SMP	6	4,9%
SMA	51	41,8%
D3	11	9,0%
S1	51	41,8%
Lama Bekerja		
1-3 tahun	30	24,6%
3-5 tahun	14	11,5%
> 5 tahun	13	10,7%
7 - 10 tahun	14	11,5%
> 10 tahun	51	41,8%
Bagian/Divisi		
SPI	4	3,3%
Keuangan	14	11,5%
Umum	23	18,9%
Teknik	25	20,5%
Hubungan Langganan	15	12,3%
Cabang Kota	12	9,8%
AMDK	1	0,8%
Cabang Jendral Sudirman	11	9,0%
Cabang Usman Janatin	4	3,3%
Cabang Ardi Lawet	7	5,7%
Cabang Gor Guntur	3	2,5%
Unit Kemangkon	1	0,8%
Unit Rembang	1	0,8%
Unit Bukateja	1	0,8%

Sumber: Data Primer (2025)

Tabel 2. Validitas Konvergen

Items	Loading Factor	AVE
Kepemimpinan		0,646
(Kep1) Mampu melihat permasalahan secara menyeluruh.	0,701	
(Kep2) Mengambil inisiatif untuk melakukan perbaikan.	0,816	
(Kep3) Selalu mencoba hal baru.	0,849	
(Kep4) Melayani dan berempati.	0,883	
(Kep5) Mampu berkoordinasi banyak hal.	0,888	
(Kep6) Memberikan bimbingan dan saran pada bawahan.	0,610	
(Kep7) Mampu merumuskan visi bersama.	0,841	
<i>(Marquardt dalam Adiawaty, 2020)</i>		
Kepuasan Kerja		0,585
(KK1) Serangkaian pekerjaan di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga membuat saya merasa puas.	0,701	
(KK2) Saya mendapatkan gaji yang sesuai sehingga saya puas bekerja di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga	0,740	
(KK3) Saya memperoleh kepuasan kerja di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga setelah mendapatkan kesempatan promosi.	0,661	
(KK4) Saya memperoleh kepuasan kerja di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga dikarenakan rekan kerja yang menyenangkan.	0,844	
(KK5) Saya memperoleh kepuasan kerja di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga dikarenakan pimpinan yang bertanggungjawab.	0,829	
(KK6) Saya memperoleh kepuasan kerja di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga dikarenakan lingkungan kerja yang mendukung.	0,795	
<i>(Robbins dalam Aniversari, 2022)</i>		
Lingkungan Kerja		0,809
(LK1) Lingkungan tempat saya bekerja memiliki tata pencahayaan yang mendukung dalam kerja di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga.	0,883	

(LK2) Ketika kerja di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga, saya terhindar dari suara bising yang mengganggu.	0,903	
(LK3) Pengaturan suhu udara yang sesuai di Perumda Air Minum Tirta mampu mengoptimalkan hasil kerja.	0,818	
(LK4) Ruang kerja yang luas dan nyaman mendukung saya dalam melaksanakan pekerjaan di Perumda Air Minum Tirta.	0,942	
(LK5) Lingkungan tempat saya bekerja memiliki penggunaan warna yang tidak mencolok di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga.	0,928	
(LK6) Adanya personel pengamanan membuat saya merasa aman ketika bekerja di Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga	0,879	
(LK7) Saya merasa nyaman berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja di lingkungan Perumda Air Minum Tirta Perwira Purbalingga.	0,937	
<i>(Hasibuan dalam Farisi & Lesmana, 2021)</i>		
Kinerja Karyawan		0,724
(Kinerja1) Saya menjalankan sebuah kerjaan dengan penuh perhitungan, teliti dan cermat.	0,881	
(Kinerja2) Saya berinisiatif untuk kerjaan yang saya jalankan.	0,871	
(Kinerja3) Saya mempunyai keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.	0,791	
(Kinerja4) Saya mempunyai skill yang sesuai dengan pekerjaan saya saat ini.	0,862	
(Kinerja5) Saya selalu melakukan komunikasi yang efektif dengan sesama rekan kerja.	0,845	
<i>(Sedarmayanti dalam Lamin, 2021)</i>		

Sumber: Data Primer (2025)

Tabel 3. Validitas Diskriminan: Heterotrait-Monotrait Ratio

Variabel	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja	Lingkungan
Kepemimpinan				
Kepuasan Kerja	0,408			
Kinerja Karyawan	0,842	0,540		
Lingkungan Kerja	0,649	0,554	0,736	

Sumber: Data Primer (2025)

Tabel 4. Validitas Diskriminan: Fornell-Larcker

Variabel	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja	Lingkungan
Kepemimpinan	0,804			
Kepuasan Kerja	0,425	0,765		
Kinerja Karyawan	0,802	0,541	0,851	
Lingkungan Kerja	0,595	0,540	0,689	0,900

Sumber: Data Primer (2025)

Tabel 5. Reliabilitas

Items	CA	CR
Kepemimpinan	0,908	0,927
Kepuasan Kerja	0,867	0,893
Lingkungan Kerja	0,960	0,967
Kinerja Karyawan	0,905	0,929

Sumber: Data Primer (2025)

Tabel 6. Uji Model (*Model Fit*)

Model	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,098	0,098
NFI	0,666	0,666

Sumber: Data Primer (2025)

Tabel 7. R-Square

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Kinerja Karyawan	0,729	0,722

Sumber: Data Primer (2025)

Tabel 8. Uji Hipotesis

Hipotesis		Path Coefficients (β)	T Statistic	P Values	Kesimpulan
Kepemimpinan → Kinerja	H1	0,582	9,275	0,000	Diterima
Kepuasan → Kinerja	H2	0,153	2,453	0,007	Diterima
Lingkungan → Kinerja	H3	0,260	3,137	0,001	Diterima

Sumber: Data Primer (2025)