

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Resa Mustika^{1*}, Andri Kusmayadi²

¹⁻²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Indonesia

*Penulis korespondensi: ressamustika1998@gmail.com

Abstract. *Employee performance is a key factor in organizational success, influenced by various aspects such as leadership style, work environment, motivation, and organizational communication. This study aims to analyze the effect of these four variables on employee performance at PT. Multi Artha Abadi. A quantitative research method was applied using the Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS software. The respondents consisted of 120 employees selected through purposive sampling. The analysis results show that all independent variables have a positive and significant effect on employee performance. Motivation is identified as the most dominant factor, followed by organizational communication, leadership style, and work environment. The R-square value of 0.939 indicates that 93.9% of the variation in employee performance can be explained by these four variables. These findings emphasize the importance of an integrated strategy that includes strengthening leadership, creating a conducive work environment, enhancing motivation, and improving organizational communication. The study concludes that well-planned human resource management can significantly improve performance. The practical implication is that companies need to design HR policies that prioritize leadership development, employee well-being, achievement motivation, and effective communication systems.*

Keywords: *Employee Performance; Leadership Style; Organizational Communication; Work Environment; Work Motivation.*

Abstrak. Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan komunikasi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keempat variabel tersebut terhadap kinerja karyawan pada PT. Multi Artha Abadi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS), menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Responden penelitian berjumlah 120 karyawan yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi menjadi faktor paling dominan, diikuti oleh komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Nilai *R-square* sebesar 0,939 mengindikasikan bahwa 93,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh keempat variabel tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi terpadu yang mencakup penguatan kepemimpinan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan motivasi, serta perbaikan komunikasi organisasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dengan baik mampu meningkatkan kinerja secara signifikan. Implikasi praktisnya, perusahaan perlu merancang kebijakan SDM yang memprioritaskan pengembangan kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, motivasi berprestasi, dan sistem komunikasi yang efektif.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; Komunikasi Organisasi; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja.

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, pemimpin dituntut untuk memiliki fleksibilitas dalam gaya kepemimpinannya agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat (Muniroh *et al.*, 2022). Berbagai jenis gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan otoriter, memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja organisasi (Deng *et al.*, 2023). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin memiliki pengaruh dalam membentuk sikap dan perilaku

karyawan di lingkungan kerja (Janizar *et al.*, 2023). Menurut Pratama (2022) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta penuh semangat. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional fokus untuk membantu karyawan mengembangkan potensi mereka sekaligus mendorong mereka untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama (Abdul-Azeez *et al.*, 2024).

Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti yang dikemukakan oleh Bella (2023) faktor-faktor seperti kondisi fisik lingkungan kerja, hubungan yang harmonis antar karyawan, serta suasana kerja yang mendorong kolaborasi dan kreativitas dapat secara positif memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan mendukung dapat meningkatkan rasa nyaman dan mengurangi stres pada karyawan, sehingga mereka dapat bekerja lebih produktif dan efektif (Pimpong, 2023).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan karena karyawan yang merasa termotivasi, baik melalui penghargaan dari perusahaan maupun keberhasilan pribadi, cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi (Rulianti & Nurpribadi 2023). Motivasi dapat muncul dari faktor internal (intrinsik), seperti penghargaan atas keberhasilan menghadapi tantangan, maupun faktor eksternal (ekstrinsik), seperti gaji dan penghargaan finansial (Haeruddin *et al.*, 2021). Curado *et al.* (2022) menambahkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif juga memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan. Komunikasi yang terbuka dan transparan akan membantu karyawan memahami tujuan perusahaan dan merasa dihargai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka (Mubaraq *et al.*, 2024). Secara keseluruhan, hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan komunikasi organisasi merupakan faktor yang saling terkait dan saling mendukung dalam menciptakan tingkat kinerja karyawan yang tinggi (Sharma *et al.*, 2025).

Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan komunikasi organisasi adalah aspek yang tidak hanya memengaruhi kinerja, tetapi juga memiliki peran besar dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di organisasi (Shabanabi *et al.*, 2025). Perusahaan-perusahaan di Indonesia, terutama yang berada di sektor industri yang sangat kompetitif, membutuhkan wawasan baru mengenai bagaimana keempat faktor ini saling berkaitan untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini sangat relevan dan penting untuk meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia di perusahaan-

perusahaan yang ada di Indonesia.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan (Rachmawati & Suhermin, 2013; Ariyanto, 2024). Lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mendorong kinerja yang lebih efektif (Hafeez *et al.*, 2019). Motivasi kerja yang didorong oleh semangat yang tinggi memiliki peran penting dalam menentukan kualitas dan hasil kinerja karyawan (Putra & Kurniawati, 2024). Komunikasi yang terbuka, rutin, dan saling menghormati dapat mempererat hubungan antar karyawan, meningkatkan rasa kebersamaan, serta menjadi penghubung antara komunikasi organisasi dan keadilan di dalam organisasi (Curado *et al.*, 2022; Qin & Men, 2023;).

Penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sudah banyak dilakukan, salah satunya oleh (Asy'ari & Indiyati, 2023), namun demikian studi tersebut hanya melihat dari sisi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja sebagai variabel, kemudian survei yang dilakukan kepada karyawan di salah satu restoran, dengan demikian untuk penelitian selanjutnya akan dilakukan di bidang yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu di PT. Multi Artha Abadi yang terletak di daerah Tangerang dan bergerak di bidang pembuatan kotak kardus. Selain itu, dalam penelitian ini juga ditambahkan variabel komunikasi organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Zahari *et al.* (2024) bahwa penting nya menjalin komunikasi yang baik didalam organisasi demi meningkatkan kinerja.

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi atau perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang optimal, serta motivasi kerja yang tinggi, guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan memotivasi orang lain dalam menyelesaikan tugas (Muniroh *et al.*, 2022). Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mencakup kemampuan memberikan arahan, keteladanan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, membangun kepercayaan, dan mendorong pencapaian kinerja (Khan *et al.*, 2023). Hal ini menggambarkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam konteks tertentu dengan tujuan bersama untuk mencapai hasil organisasi yang diinginkan

(Muhdar, 2018). Gaya kepemimpinan dianggap sebagai upaya untuk memberikan panduan, menerapkan strategi, dan mendorong motivasi pengikut dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sehingga gaya ini mencerminkan perpaduan yang kompleks antara pola pikir, emosi, dan tindakan individu dalam menghadapi situasi tertentu (Al Khajeh, 2018). Kepemimpinan merupakan proses sosial di mana seorang pemimpin memotivasi dan mendorong partisipasi sukarela dari bawahan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Mohassel *et al.*, 2024).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang positif merujuk pada tempat kerja yang aman, mendukung, dan memuaskan, serta memfasilitasi hubungan interpersonal yang harmonis dan mencapai hasil organisasi yang lebih baik (Wei *et al.*, 2018). Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi psikososial di tempat kerja yang meliputi aspek-aspek sosial dan emosional, seperti hubungan antar rekan kerja, tingkat kebebasan dalam bekerja, serta nilai-nilai dan norma yang membentuk budaya organisasi (Begum & Azam, 2021). Faktor-faktor ini memiliki dampak besar terhadap kesehatan mental dan motivasi karyawan dalam bekerja (Rugulies, 2019). Indikator yang digunakan meliputi kenyamanan fasilitas, suhu dan pencahayaan, hubungan antarpegawai, dukungan dari atasan, dan budaya kerja yang positif (Zhenjing *et al.*, 2022; Rugulies 2019).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan mekanisme internal dan sosial yang memacu seseorang untuk bekerja secara efektif, berorientasi pada pemenuhan kebutuhan akan kompetensi, kemandirian, dan interaksi sosial (Vo *et al.*, 2022). Motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang mau mengerahkan kemampuan, tenaga, dan waktunya demi mencapai tujuan tertentu (Mutmainah *et al.*, 2023). Motivasi adalah kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk meraih tujuan dan memenuhi kebutuhannya (Sari *et al.*, 2024). Julikha *et al.* (2024) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala hal yang muncul dari dorongan internal seseorang, yang membangkitkan semangat dan keinginan dalam dirinya. Hal ini termasuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menjaga perilaku individu untuk mencapai tujuan atau keinginan yang sejalan dengan lingkungan kerja. Indikator motivasi kerja mencakup keinginan mencapai prestasi, insentif atau penghargaan, pengembangan diri, pengakuan dari atasan, dan kepuasan kerja (Bai & Hemalatha 2024; Julikha *et al.* 2024).

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam suatu jaringan hubungan saling tergantung untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti (Kedikli *et al.*, 2021). Komunikasi organisasi adalah proses pembentukan makna melalui interaksi dalam struktur organisasi, termasuk budaya, kekuasaan, dan kepemimpinan (Fu, 2022). Komunikasi organisasi adalah pengiriman pesan-pesan dari satu bagian organisasi ke bagian lainnya, baik secara formal maupun informal (Jerab, 2024). Komunikasi organisasi adalah proses di mana pengirim menyampaikan pesan kepada penerima dalam konteks organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Balakrishnan *et al.*, 2024). Komunikasi organisasi merupakan proses dinamis yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh struktur formal dan informal dalam organisasi (Yasa *et al.*, 2024). Indikator komunikasi organisasi antara lain keterbukaan informasi, kejelasan pesan, saluran komunikasi yang efektif, dan umpan balik dari atasan (Jerab, 2024).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu (Zu'bi *et al.*, 2019). Menurut Erialdy (2024). Indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi waktu, ketepatan penyelesaian tugas, dan kemampuan kerja sama tim (Hayatun & Octavia, 2024). Kinerja adalah ekspresi kemampuan seseorang yang didasarkan pada pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu (Magfijar & Ekhsan, 2024). Kinerja karyawan adalah tentang apa yang dikerjakan oleh seorang individu untuk mencapai tujuan organisasi (Subramaniam *et al.*, 2025).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal-komparatif yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar variabel untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Dikarenakan jumlah sampel yang tidak terlalu besar dan memiliki jumlah responden terbatas, maka teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dan pengolahan data dilakukan dengan bantuan *software SmartPLS*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Multi Artha Abadi yang berjumlah 187 orang, dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu memilih sampel yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Kriteria

inklusi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berusia 21–40 tahun, dan telah bekerja minimal 6 bulan.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner online (*Google Form*) yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama berisi data demografis responden dan bagian kedua berisi pernyataan yang mengukur lima konstruk penelitian dengan skala *Likert* 5 poin dimulai dari 1 (STS) Sangat Tidak Setuju, 2 (TS) Tidak Setuju, 3 (N) Netral, 4 (S) Setuju dan 5 (SS) Sangat Setuju. Indikator masing-masing konstruk diadaptasi dari penelitian sebelumnya gaya kepemimpinan diadaptasi dari penelitian Khan *et al.* (2023) sebanyak 5 pernyataan, lingkungan kerja diadaptasi dari penelitian Rugulies (2019) sebanyak 5 pernyataan, motivasi kerja diadaptasi dari penelitian Julikha *et al.* (2024) sebanyak 5 pernyataan, komunikasi organisasi diadaptasi dari penelitian Jerab (2024) sebanyak 4 pernyataan, dan kinerja karyawan diadaptasi dari penelitian Zu'bi *et al.* (2024) sebanyak 5 pernyataan. Jumlah minimum sampel ditentukan berdasarkan rumus (Hair *et al.*, 2019), yaitu minimal 5 kali jumlah indikator karena terdapat 24 indikator, maka jumlah minimum sampel yang digunakan adalah 120 responden.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). Metode SEM PLS digunakan untuk menghitung pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Data dianalisis dan diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS (*Pretest*) dengan menguji nilai KMO, MSA dan *Cronbach's Alpha*. Kemudian SmartPLS (*Posttest*) dalam penelitian ini menggunakan tahap pengujian yang meliputi: Uji validitas dilakukan dengan memeriksa nilai pengukuran *loading factor* dimana indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70 atau 0,6 sudah dianggap cukup. *Average Variance Extracted* (AVE) variabel dikatakan valid jika memiliki nilai $> 0,5$. Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi jawaban dari setiap indikator dalam konstruk yang sama. Pengukuran reliabilitas menggunakan dua indikator utama, yaitu *Composite Reliability* (CR) memiliki nilai di atas 0,70, dan menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*, di mana nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ atau $> 0,6$ menunjukkan tingkat reliabilitas yang semakin baik (Hair *et al.*, 2019). Selanjutnya menganalisis *Inner Model* seperti Uji *R Square* (R^2), Pengujian Hipotesis, dan Uji *Effect Size* (f^2).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pretest

Tabel 1. Hasil uji KMO, MSA dan *Cronbach's Alpha*.

Variabel	Indikator	KMO	MSA	<i>Cronbach's Alpha</i>
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.819	0.843	0.814
	X1.2		0.833	
	X1.3		0.770	
	X1.4		0.823	
	X1.5		0.873	
Lingkungan Kerja	X2.1	0.791	0.819	0.851
	X2.2		0.759	
	X2.3		0.795	
	X2.4		0.855	
	X2.5		0.754	
Motivasi Kerja	X3.1	0.806	0.800	0.806
	X3.2		0.779	
	X3.3		0.844	
	X3.4		0.790	
	X3.5		0.831	
Komunikasi Organisasi	X4.1	0.704	0.718	0.757
	X4.2		0.715	
	X4.3		0.692	
	X4.4		0.698	
Kinerja Karyawan	Y.1	0.832	0.813	0.864
	Y.2		0.853	
	Y.3		0.800	
	Y.4		0.880	
	Y.5		0.845	

Hasil *pretest* untuk variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai KMO sebesar 0,819 yang berada dalam kategori baik, sehingga data layak untuk dilakukan analisis faktor. Nilai MSA pada setiap indikator juga berada di atas 0,70, dengan nilai tertinggi pada indikator X1.5 sebesar 0,873 dan nilai terendah pada indikator X1.3 sebesar 0,770. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item memiliki korelasi yang memadai dengan variabel lain dalam satu konstruk. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,814, yang berarti tingkat konsistensi internal instrumen pada variabel ini tergolong baik dan reliabel untuk digunakan dalam penelitian utama.

Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai KMO sebesar 0,791 yang tergolong baik, menandakan bahwa data sesuai untuk dilakukan analisis faktor. Nilai MSA berkisar antara 0,754 hingga 0,855, yang menunjukkan kelayakan semua indikator. Indikator dengan nilai MSA tertinggi adalah X2.4 (0,855), sementara nilai terendah adalah X2.5 (0,754). Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,851 menunjukkan reliabilitas tinggi, yang berarti instrumen mampu mengukur variabel Lingkungan Kerja secara konsisten.

Untuk variabel Motivasi Kerja, diperoleh nilai KMO sebesar 0,806 yang termasuk kategori baik. Nilai MSA seluruh indikator berada pada kisaran 0,779 hingga 0,844, dengan nilai tertinggi pada indikator X3.3 dan terendah pada indikator X3.2. Hal ini mengindikasikan semua item memenuhi syarat kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut. Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,806 mengonfirmasi bahwa instrumen ini memiliki reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk mengukur variabel Motivasi Kerja secara konsisten.

Hasil pengujian untuk variabel Komunikasi Organisasi menunjukkan nilai KMO sebesar 0,704 yang meskipun lebih rendah dibanding variabel lain, tetap memenuhi batas minimal kelayakan analisis faktor. Nilai MSA berkisar antara 0,692 hingga 0,718, dengan nilai terendah pada indikator X4.3 dan tertinggi pada indikator X4.2. Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,757 mengindikasikan reliabilitas yang cukup baik, sehingga instrumen ini tetap layak digunakan meskipun reliabilitasnya tidak setinggi variabel lainnya.

Variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai KMO tertinggi di antara semua variabel, yaitu 0,832, yang menunjukkan tingkat kelayakan analisis faktor yang sangat baik. Nilai MSA seluruh indikator berada di atas 0,80, dengan nilai tertinggi pada indikator Y.4 (0,880) dan terendah pada indikator Y.3 (0,800). Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,864, yang menandakan konsistensi internal yang sangat tinggi, sehingga instrumen ini sangat andal untuk mengukur variabel Kinerja Karyawan.

Posttest

Outer model

a. Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Validitas konvergen dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu melalui nilai *loading factor* atau *Average Variance Extracted (AVE)*, yang keduanya digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk benar-benar merepresentasikan nilai dari konstruk tersebut.

1) Nilai Loading Factor

Tabel 2. Hasil *Outer loading* Uji *Convergent Validity*.

Variabel	Indikator	Outer loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.846	Valid
	X1.2	0.850	Valid
	X1.3	0.837	Valid
	X1.4	0.855	Valid
	X1.5	0.854	Valid
Lingkungan	X2.1	0.831	Valid
	X2.2	0.893	Valid
	X2.3	0.844	Valid
	X2.4	0.845	Valid
	X2.5	0.820	Valid
Motivasi Kerja	X3.1	0.888	Valid
	X3.2	0.832	Valid
	X3.3	0.867	Valid
	X3.4	0.923	Valid
	X3.5	0.906	Valid
Komunikasi Organisasi	X4.1	0.899	Valid
	X4.2	0.946	Valid
	X4.3	0.932	Valid
	X4.4	0.891	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0.954	Valid
	Y.2	0.930	Valid
	Y.3	0.923	Valid
	Y.4	0.977	Valid
	Y.5	0.956	Valid

Nilai *output loading factor* menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, komunikasi organisasi, dan kinerja memiliki nilai di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan *valid*. Artinya, setiap indikator atau pernyataan yang digunakan mampu mengukur korelasi secara tepat antara skor indikator dengan konstruk atau variabelnya, sehingga memperkuat validitas konstruk dalam model pengukuran.

2) Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 3. Hasil AVE Uji *Convergent Validity*.

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan	0.720	<i>Valid</i>
Lingkungan	0.717	<i>Valid</i>
Motivasi	0.781	<i>Valid</i>
Komunikasi	0.842	<i>Valid</i>
Kinerja	0.899	<i>Valid</i>

Nilai AVE masing masing variabel adalah kepemimpinan sebesar 0.720, Lingkungan sebesar 0.717, Motivasi sebesar 0.781, Komunikasi sebesar 0.842, dan Kinerja sebesar 0.899. Kelima variabel ini memiliki nilai > 0.50 , artinya kelima variabel tersebut tersebut dikategorikan sebagai *valid*.

b. Discriminant Validity

1) *Cross loading*

Tabel 4. Hasil *Cross Loading Uji Discriminant Validity*.

Variabel	Kepemimpinan	Lingkungan	Motivasi	Komunikasi	Kinerja	Keterangan
X1.1	0.846	0.711	0.777	0.778	0.768	<i>Valid</i>
X1.2	0.850	0.698	0.726	0.736	0.738	<i>Valid</i>
X1.3	0.837	0.753	0.725	0.657	0.708	<i>Valid</i>
X1.4	0.855	0.727	0.709	0.708	0.725	<i>Valid</i>
X1.5	0.854	0.862	0.711	0.712	0.696	<i>Valid</i>
X2.1	0.772	0.831	0.658	0.649	0.637	<i>Valid</i>
X2.2	0.798	0.893	0.719	0.674	0.672	<i>Valid</i>
X2.3	0.745	0.844	0.618	0.623	0.570	<i>Valid</i>
X2.4	0.719	0.845	0.619	0.632	0.578	<i>Valid</i>
X2.5	0.697	0.820	0.674	0.649	0.658	<i>Valid</i>
X3.1	0.775	0.674	0.888	0.808	0.861	<i>Valid</i>
X3.2	0.728	0.644	0.832	0.772	0.772	<i>Valid</i>
X3.3	0.745	0.686	0.867	0.792	0.850	<i>Valid</i>
X3.4	0.789	0.723	0.923	0.887	0.854	<i>Valid</i>
X3.5	0.765	0.715	0.906	0.843	0.876	<i>Valid</i>
X4.1	0.775	0.735	0.818	0.899	0.808	<i>Valid</i>
X4.2	0.813	0.710	0.901	0.946	0.912	<i>Valid</i>
X4.3	0.755	0.684	0.840	0.932	0.846	<i>Valid</i>
X4.4	0.766	0.676	0.845	0.891	0.879	<i>Valid</i>
Y.1	0.828	0.705	0.926	0.883	0.954	<i>Valid</i>
Y.2	0.800	0.679	0.875	0.893	0.930	<i>Valid</i>
Y.3	0.802	0.690	0.898	0.840	0.923	<i>Valid</i>
Y.4	0.826	0.710	0.939	0.940	0.977	<i>Valid</i>
Y.5	0.809	0.720	0.886	0.901	0.956	<i>Valid</i>

Nilai *Cross Loading* pada variabel kepemimpinan, lingkungan, motivasi, komunikasi, dan kinerja menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator (instrumen) dengan konstruk atau variabelnya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator tersebut dengan variabel lainnya. Hasil pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* menunjukkan hasil yang konsisten, di mana seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan telah sesuai dan mampu membedakan setiap konstruk secara jelas dan efektif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini *valid*.

c. Construct Reliability

1) Cronbach's Alpha

Tabel 5. Nilai *Cronbach's Alpha*.

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>
Kepemimpinan	0.903
Lingkungan	0.901
Motivasi	0.930
Komunikasi	0.937
Kinerja	0.972

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel kepemimpinan adalah 0,903, lingkungan 0,901, motivasi 0,930, komunikasi 0,937, dan kinerja 0,972. Seluruh nilai tersebut melebihi ambang batas 0,70, yang mengindikasikan bahwa semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

2) Composite reliability

Tabel 6. Nilai *Composite reliability*.

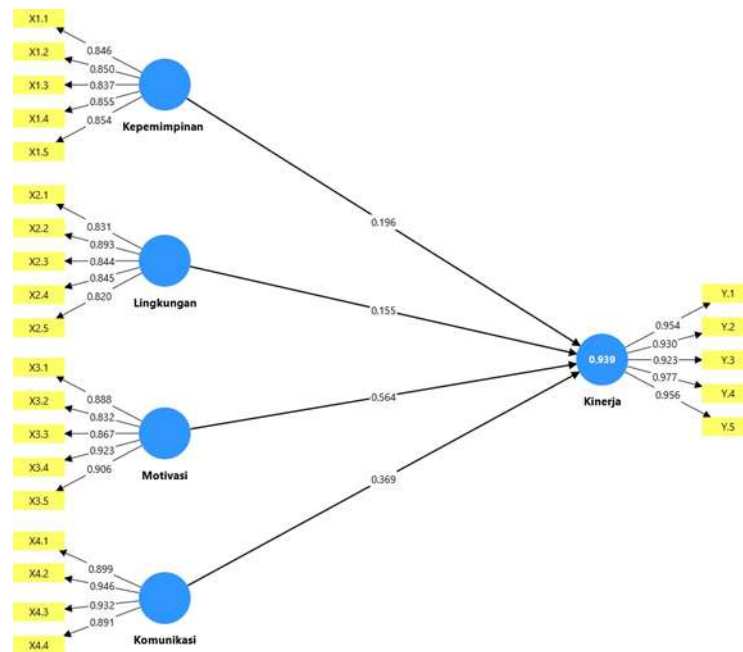
Variabel	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Kepemimpinan	0.928
Lingkungan	0.927
Motivasi	0.947
Komunikasi	0.955
Kinerja	0.978

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa nilai *Composite reliability* untuk konstruk/variabel kepemimpinan sebesar 0.928, lingkungan sebesar 0.927, motivasi sebesar 0.947, komunikasi sebesar 0.955, dan kinerja sebesar 0.978. Semua nilai *Composite reliability* tersebut berada di atas 0.70 sehingga semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Inner Model**R-Square (R^2)****Tabel 7.** Hasil Uji R Square (R^2).

Variabel Dependen	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.939	0.937

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *R-Square* variabel dependen kinerja sebesar 0,939. Hal ini menunjukkan bahwa variabilitas kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, lingkungan, motivasi, dan komunikasi organisasi sebesar 93,9%, yang termasuk kategori kuat. Berikut gambar 2 merupakan *output PLS SEM Algorithm* untuk melihat R^2 begitu juga original sample dalam model penelitian.

**Gambar 1.** Output model *PLS SEM Algorithm*.**Signifikansi (Pengujian Hipotesis)****Tabel 8.** Hasil *Path Coefficient Bootstrapping* Uji Signifikansi.

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket.
Kepemimpinan → Kinerja	0.196	0.193	0.076	2.581	0.005	Diterima
Lingkungan → Kinerja	0.155	0.151	0.059	2.614	0.004	Diterima
Motivasi →Kinerja	0.564	0.572	0.112	5.036	0.000	Diterima
Komunikasi → Kinerja	0.369	0.361	0.131	2.825	0.002	Diterima

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Pertama, kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,196 dan *p-value* 0,005 ($< 0,05$).

Artinya, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Kedua, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan *path coefficient* 0,155 dan *p-value* 0,004 ($< 0,05$). Hal ini berarti peningkatan kualitas lingkungan kerja akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Ketiga, motivasi menjadi faktor yang paling kuat memengaruhi kinerja, ditunjukkan oleh *path coefficient* sebesar 0,564 dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja, semakin besar pula peningkatan kinerja yang dapat dicapai.

Terakhir, komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan *path coefficient* 0,369 dan *p-value* 0,002 ($< 0,05$). Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Effect Size (F^2)

Tabel 9. Hasil uji *effect size* (f^2).

Variabel	Kinerja	Keterangan
Kepemimpinan	0.088	Efek Kecil
Lingkungan	0.087	Efek Kecil
Motivasi	0.613	Efek Besar
Komunikasi	0.286	Efek Besar
Kinerja		

Berdasarkan hasil analisis, *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa motivasi dan komunikasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, dengan nilai f^2 motivasi sebesar 0.613 dan komunikasi sebesar 0.286 yang berada jauh di atas ambang batas untuk kategori efek besar ($\geq 0,35$). Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi dan komunikasi merupakan faktor yang sangat dominan dalam menjelaskan dan meningkatkan kinerja. Dengan kata lain, pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu dalam tim memainkan peran kunci dalam mendorong hasil yang optimal.

Sebaliknya, kepemimpinan dan lingkungan hanya memiliki *effect size* yang kecil terhadap kinerja, dengan nilai f^2 dari kepemimpinan sebesar 0,088 dan lingkungan sebesar 0,087, yang berada di bawah ambang batas efek kecil ($< 0,02$). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan meskipun relevan dalam teori, tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja dalam konteks penelitian ini. Ada kemungkinan bahwa kepemimpinan dan lingkungan perlu dimediasi oleh variabel lain, seperti kepuasan kerja untuk memberikan pengaruh yang lebih nyata terhadap kinerja.

Diskusi

Berdasarkan hasil analisis *outer loading*, indikator X1.4 memperoleh nilai tertinggi sebesar 0,855, yang menunjukkan bahwa indikator ini memiliki kontribusi paling besar dalam merepresentasikan variabel gaya kepemimpinan. Indikator ini mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memberikan teladan yang baik, membangun kepercayaan, serta menjadi panutan bagi karyawan. Dalam konteks PT. Multi Artha Abadi, kepemimpinan yang mampu memberikan contoh positif akan mendorong karyawan untuk meniru perilaku, etos kerja, dan profesionalisme yang ditunjukkan oleh pemimpinnya. Keteladanan ini tidak hanya menciptakan rasa hormat, tetapi juga memperkuat loyalitas dan motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dan efektif suatu gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini selaras dengan penelitian Mgaiwa (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja melalui motivasi dan keterlibatan. Ariyanto (2024) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian hasil kerja. Selain itu, Anwar (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis, terbuka, dan komunikatif meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, variabel lingkungan kerja dengan indikator X2.2 yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi yaitu 0,893. Indikator ini menggambarkan kondisi fisik lingkungan kerja yang memadai, seperti kelengkapan fasilitas, kenyamanan ruang kerja, serta penataan yang ergonomis. Di PT. Multi Artha Abadi, fasilitas kerja yang memadai dapat mencakup ketersediaan peralatan yang dibutuhkan, pencahayaan dan ventilasi yang baik, serta tata ruang yang mendukung interaksi kerja yang efisien. Lingkungan kerja yang nyaman akan mengurangi kelelahan, meningkatkan konsentrasi, dan memperkuat rasa betah karyawan dalam bekerja. Hasil ini sejalan dengan sebagian besar temuan terdahulu. Misalnya, Idris *et al.* (2020) dan Raziq & Maulabakhsh (2015) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung secara signifikan meningkatkan kepuasan dan kinerja. Sementara itu, Amiroso & Mulyanto (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja memang mempengaruhi kinerja, tetapi efeknya lebih lemah dibandingkan faktor lain seperti disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa di konteks PT. Multi Artha Abadi, aspek lingkungan kerja sudah optimal dan sesuai harapan karyawan, sehingga menimbulkan dampak positif terhadap kinerja.

Variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa indikator X3.4, dengan nilai *outer loading* sebesar 0,923, adalah yang paling dominan. Indikator ini mencerminkan dorongan berprestasi, yaitu keinginan karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dan

bahkan melampaui standar kinerja yang diharapkan. Dorongan berprestasi yang tinggi biasanya membuat karyawan lebih fokus, gigih, dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Di PT. Multi Artha Abadi, motivasi untuk berprestasi dapat dipicu melalui penetapan target yang menantang namun realistis, sistem penghargaan yang adil, serta peluang pengembangan diri. Temuan ini sejalan dengan penelitian Putra & Kurniawati (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama dalam pencapaian performa tinggi. Reizer *et al.* (2019) juga menguatkan bahwa motivasi yang kuat berperan penting dalam keterikatan dan pencapaian kinerja optimal. Qoyimah & Yuhelmis (2024) bahkan menekankan bahwa kinerja tinggi hampir selalu berbanding lurus dengan tingkat motivasi karyawan.

Hasil analisis pada variabel komunikasi organisasi menunjukkan bahwa indikator X4.2 memiliki nilai *outer loading* tertinggi sebesar 0,946. Indikator ini mengacu pada kejelasan informasi yang disampaikan dalam organisasi. Kejelasan informasi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami tugas, tanggung jawab, serta tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Di PT. Multi Artha Abadi, komunikasi yang jelas akan membantu meminimalkan kesalahpahaman, mempercepat proses kerja, dan memperkuat koordinasi antar tim. Penelitian ini mendukung hasil dari Curado *et al.* (2022) dan Jerab (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif baik dalam bentuk kejelasan pesan, keterbukaan, maupun keterlibatan karyawan dapat meningkatkan pemahaman tugas dan mendorong kinerja. Sari *et al.* (2023) juga menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang baik memperkuat hubungan sosial dan meningkatkan kepuasan serta hasil kerja.

Secara keseluruhan, model penelitian ini memiliki nilai R-square sebesar 0.939, yang menunjukkan bahwa sebesar 93,9% variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh empat variabel independen: Gaya Kepemimpinan, Lingkungan, Motivasi, dan Komunikasi organisasi. Dengan nilai adjusted R-square sebesar 0.937, model ini terbukti memiliki kemampuan prediktif yang sangat tinggi.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi manajerial yang berfokus pada penguatan kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi organisasi yang efektif, serta peningkatan motivasi kerja dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Meskipun lingkungan kerja juga memberikan pengaruh positif dan signifikan, namun besarnya pengaruh relatif lebih rendah dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menekankan pentingnya evaluasi dan pengembangan lebih lanjut terhadap aspek-aspek lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikososial, agar dapat menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Multi Artha Abadi dapat mengambil beberapa langkah strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Pertama, perusahaan perlu memperkuat gaya kepemimpinan yang efektif dengan mendorong penerapan kepemimpinan yang demokratis, terbuka, komunikatif, dan mampu memotivasi. Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan kepemimpinan bagi manajer dan supervisor agar lebih mampu membangun keterlibatan karyawan serta memberikan arahan yang jelas. Kedua, optimalisasi lingkungan kerja menjadi penting karena kenyamanan dan dukungan lingkungan terbukti mendorong kinerja. Perusahaan dapat menjaga kondisi fisik ruang kerja yang aman, bersih, dan ergonomis, serta menciptakan iklim kerja positif yang dilandasi hubungan harmonis, saling menghargai, dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Ketiga, motivasi yang menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja perlu diperkuat melalui sistem penghargaan berbasis kinerja, peluang pengembangan karier, pelatihan, dan pengakuan terhadap prestasi. Perusahaan juga dapat melakukan pendekatan personal untuk memahami kebutuhan motivasi setiap karyawan. Keempat, komunikasi organisasi yang jelas, terbuka, dan dua arah perlu ditingkatkan melalui pemanfaatan platform komunikasi internal, pertemuan rutin, dan budaya keterbukaan sehingga setiap karyawan merasa didengar serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdul-Azeez, O., Ihechere, A. O., & Idemudia, C. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 1894–1905. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1888>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impacts of leadership styles on organizational performance. *New Trends in Management Studies*, 2018, 99–114. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Amiroso, J., & Mulyanto. (2015). Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency). *European Journal of Business and Management Wwww.Iiste.Org ISSN*, 7(36), 86–95. www.iiste.org

- Anwar, S. (2023). Analisis Kepuasan Pegawai Atas Kepemimpinan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 3(3), 115–124. <https://doi.org/10.37481/jmeb.v3i3.606>
- Ariyanto, R. (2024). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance. *Journal of World Science*, 2(11), 1894–1906. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i11.489>
- Asy'ari, M. R., & Indiyati, D. (2023). The Impact of Motivation and Work Environment on Employee Performance. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 7(3), 910–917. <https://doi.org/10.24815/jr.v7i3.39397>
- Balakrishnan, K., Angusamy, A., Patil, R. G., & Razak, M. N. F. (2024). Enhancing Work Performance: The Role of Communication and Leadership Styles. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 40(1), 376–394. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2024-4001-21>
- Begum, B., & Azam, M. (2021). Workplace Environment and its Impact on the Quality of Life of Employees. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(2), 239–248. <https://doi.org/10.51201/jusst12610>
- Bella, J. D. K. M. (2023). Exploring the Impact of Workplace Relationships and Employee Job Satisfaction. *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology*, 2(8), 55–62. <https://doi.org/10.59828/ijrmst.v2i8.136>
- Curado, C., Henriques, P. L., Jerónimo, H. M., & Azevedo, J. (2022). The Contribution of Communication to Employee Satisfaction in Service Firms: A Causal Configurational Analysis. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629221101157>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Erialdy, E. (2024). Employee Performance Appraisal Using Individual Performance Management. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 361–367. <https://doi.org/10.29210/020242785>
- Fu, J. S. (2022). Understanding the Internal and External Communicative Drivers of Organizational Innovativeness. *Communication Research*, 49(5), 675–702. <https://doi.org/10.1177/0093650220981299>
- Haeruddin, M. I. M., Agung Widhi Kurniawan, Abdi Akbar, & Muhammad Yushar Mustafa. (2021). Pengaruh Faktor Motivasi Internal dan Eksternal terhadap Prestasi Kerja Karyawan: Sebuah Studi Kuantitatif. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 260–277. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.534>
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173–193. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>

- 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(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hayatun, R., & Octavia, A. N. (2024). The Influence of Work Discipline, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance at Indera Community Health Center, Central Java Province. *Economics and Business Solutions Journal*, 8(1), 41. <https://doi.org/10.26623/ebsj.v8i1.8972>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Janizar, S., Komar Priatna, D., Roswinna, W., Anisarida, A. A., & Lusiana Yulianti, M. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Environment on Motivation and Its Implications on Performance PT. Nuansa Citramandiri. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(3), 253–269. <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i3.80>
- Jerab, D. (2024a). The Impact of Communication on Organizational Performance: A Comprehensive Analysis. *SSRN Electronic Journal*, 1, 1–24. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4809789>
- Jerab, D. (2024b). The Impact of Communication on Organizational Performance: A Comprehensive Analysis. *SSRN Electronic Journal*, 1, 1–24. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4809789>
- Julikha, P., Suratno, E., & Pasaribu, J. P. K. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Health Sains*, 1(3), 288–302. <https://doi.org/10.46799/jsa.v1i3.66>
- Kedikli, E., Yılmaz, E., Uslu, Y. D., & Yiğit, P. (2021). A Rapid Implementation of Remote Work as a Strategy in Response to COVID-19: An Examination in Terms of Work-Life Balance. In *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_23
- Khan, M., Shah, N., & Chachar, A. A. (2023). Impact of Leadership Style on Job Performance of Employees: Comparative Analysis of Banking Sector. *Journal of Social Research Development*, 4(01), 229–240. <https://doi.org/10.53664/jsrd/04-01-2023-20-229-240>
- Magfijar, F. M., & Ekhsan, M. (2024). Peran innovative behavior sebagai mediasi pada pengaruh employee engagement terhadap employee performance. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 20(2), 111–126.
- Mgaiwa, S. J. (2023). Leadership styles of academic deans and department heads: university dons' perspectives on how they affect their job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1088–1103. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2022-0367>
- Mubaraq, B. S., Aida, A., & Rahma, A. M. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 3(June).

- Muhdar, M. (2018). Empirical Study Of The Relationship Between Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *Al-Buhuts*, 14(01), 18–32. <https://doi.org/10.30603/ab.v14i01.414>
- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of pt. telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58–75. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-05>
- Mutmainah, M., Vanchapo, A. R., & Wawo, B. A. M. (2023). Work Motivation Affects the Performance of Health Workers. *Journal of World Future Medicine, Health and Nursing*, 1(1), 23–33. <https://doi.org/10.55849/health.v1i1.131>
- Pimpong, M. (2023). Work Environmental Factors and its Impact on Employee Productivity: The Mediating Role of Employee Commitment. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 4(8), 916–935. <https://doi.org/10.38159/ehass.2023482>
- Pratama, S. A. (2022). Literature Review The Effect of Leadership Style and Work Culture on Job Satisfaction and Performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 3(5), 743–753.
- Putra, S. K., & Kurniawati, D. T. (2024). Job satisfaction as a mediation between motivation and employee performance in Bank Jatim. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(5), 187–198. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3568>
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
- Qoyimah, D. L., & Yuhelmis. (2024). The Effect Of Work Discipline , Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Improvement Strategies at Bogor City Hospital in 2024. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 06(06), 14–23.
- Rachmawati, F., & Suhermin. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 581–593.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415–428. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299>
- Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 45(1), 1–6. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3792>

- Rulianti, E., & Nurpibadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Sari, F. M., Yusnadi, Y., & Samosir, H. E. (2023). Comparative Study of Organizational Communication Theories Perspectives (Classical, Humanistic, Integration, and Contemporary Perspectives). *Palakka : Media and Islamic Communication*, 4(1), 75–85. <https://doi.org/10.30863/palakka.v4i1.5175>
- Sari, N. K., Wilchan, & Gaol, D. L. (2024). The Effect of Motivation and Work Environment on Employee Job Satisfaction (Case Study at PT. Latexindo). *International Journal of Society and Law*, 2(1), 206–220. <https://doi.org/10.61306/ijsl.v2i1.94>
- Shabanabi, P., Nawaz, S. S., & Harikrishna, V. (2025). Human Resources Practices and Their Implications. *International Journal for Novel Research in Economics, Finance And Management*, 3(2), 214–216. www.ijnrefm.com
- Sharma, K., Joshi, C. K., Boopathy, C., Kazmi, S., Arumugam, S., & Attri, R. K. (2025). The Impact Of Organizational Culture On Employee Performance: A Study Of Leadership Styles And Workplace Productivity. *Metallurgical and Materials Engineering*, 31(5), 205–215.
- Subramaniam, S. N., Dorasamy, M., & Malarvizhi, C. A. N. (2025). Personality trait and employee performance in digital transformation : the mediating effect of employee dynamic capability. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2448774>
- Wei, H., Sewell, K. A., Woody, G., & Rose, M. A. (2018). The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(3), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.04.010>
- Yasa, M. T., Seran, G. G., Hernawan, D., Purnamasari, I., Studi, P., Publik, A., Ilmu, F., Politik, I., Djuanda, U., Indonesia, B., Tirta, K. M., & Email, Y. (2024). *Organizational Communication of The General Election Commision in 2024*. 10(April), 55–64.
- Zahari, M., Akbar, A., & Boce, N. (2024). The Influence of Motivation, Training and Compensation on Employee Performance. *The Journal of Business and Management Research*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.55098/tjbmr.v7i1.635>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi- Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10(May). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- Zu'bi, S. K., Ibrahim, H., & Ismail, E. (2019). A Review of Literature on Leadership Styles and Employee Performance. *Ijresm.Com*, 2, 2–5.
- Zu'bi, S. K., Ibrahim, H., & Ismail, E. (2024). A Review of Literature on Human Resource Management, Leadership Style, and Employee Performance. *Ijresm.Com*, 2, 2–5. https://www.ijresm.com/Vol.2_2019/Vol2_Iss2_February19/IJRESM_V2_I2_50.pdf