



Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Fasilitas Kerja dan Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Artha Mandala Pratama)

Ramadhani Ikhlas^{1*}, Eloh Bahiroh², Enis Khaerunnisa³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

*Penulis Korespondensi: ikhlasramadhani23@gmail.com¹

Abstract. *This study aims to examine the role of job satisfaction in mediating the influence of work facilities and servant leadership on employee performance at PT Artha Mandala Pratama. The population of this research consists of all 96 employees of PT Artha Mandala Pratama, who also served as the research sample through a saturated sampling technique. The study employs a quantitative method with a descriptive approach. Data were collected through observation, interviews, questionnaires, and literature studies. The data analysis technique used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS 4.0 software. The results reveal that work facilities have a positive and significant effect on employee performance. Servant leadership also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, both work facilities and servant leadership positively and significantly influence job satisfaction. The findings also indicate that job satisfaction positively and significantly affects employee performance. Moreover, job satisfaction partially mediates the relationship between work facilities and employee performance, as well as between servant leadership and employee performance. These results suggest that providing adequate work facilities and implementing servant leadership not only directly improve employee performance but also indirectly enhance it through increased job satisfaction.*

Keywords: *Employee Performance; Job Satisfaction; Servant Leadership; SmartPLS 4.0; Work Facilities*

Abstrak. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan di PT Artha Mandala Pratama. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT Artha Mandala Pratama yang berjumlah 96 orang, yang sekaligus menjadi sampel penelitian melalui metode sampling jenuh. Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, penyebaran kuesioner, serta studi pustaka. Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa fasilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan melayani juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, fasilitas kerja serta kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kinerja karyawan, serta antara kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penyediaan fasilitas kerja yang memadai serta penerapan kepemimpinan melayani tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja.

Kata kunci: Fasilitas Kerja; Kepemimpinan Melayani; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; SmartPLS 4.0

1. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas sangat penting bagi perusahaan agar mampu mencapai tujuan perusahaan. SDM yang berkualitas, tentunya tak lepas dari peran seorang pemimpin dalam mengelola sebuah organisasi serta para anggotanya, sehingga dapat meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawannya dalam bekerja. Untuk menciptakan hal tersebut tentunya dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memahami karakteristik dan mampu mengayomi para anggota atau karyawannya. Agar para karyawan memiliki kepuasan

dalam bekerja karena dipedulikan oleh pimpinannya dan termotivasi dirinya sehingga dapat meningkatkan kinerja nya. Kinerja karyawan memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan dan efektivitas suatu perusahaan atau organisasi, karena kinerja karyawan sangat sangat menentukan keefektifan pencapaian tujuan dalam sebuah perusahaan atau organisasi, kinerja karyawan juga dikatakan sangat penting karena menjadi indikator keberhasilan para manajer dalam memimpin serta mengelola perusahaan dan SDMnya (Pusparani, 2021).

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di PT Artha Mandala Pratama yang berusaha meneliti pengaruh fasilitas kerja gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik. Maka, kepemimpinan melayani dinilai menjadi langkah yang tepat yang diterapkan para leader maupun manajer untuk mengatasi permasalahan tersebut(Cen et al., 2024). Namun, untuk memahami motivasi individu, perlu diperhatikan faktor-faktor yang memberikan gambaran mengenai karakteristik yang memengaruhi perilaku karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan melayani, di mana kepedulian terhadap kebutuhan dan kepentingan anggota menjadi prioritas utama. Kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia dengan menekankan pengembangan pribadi serta peningkatan kesejahteraan para pengikutnya (Ludwikowska, 2023). Selain itu, Menurut Dardiri & Sulhan (2023), Fasilitas kerja yang memadai dapat mendukung jalannya nada perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemegang kendali. Wailan et al. (2021) mengemukakan bahwa pekerjaan yang dilengkapi dengan fasilitas yang memadai tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan. Fasilitas kerja yang baik, seperti ruang kerja yang nyaman, akses teknologi yang modern, dan peralatan yang relevan dengan pekerjaan, dapat membantu karyawan untuk mencapai hasil yang optimal dalam pekerjaannya Jufrizen & Hadi (2021). Namun, fasilitas kerja yang tidak mencukupi atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat menjadi penghambat dalam pencapaian kinerja. Kepuasan Kerja digunakan sebagai variabel dengan tujuan untuk memediasi peran kepemimpinan melayani dan Fasilitas Kerja terhadap kinerja karyawan, disisi lain kepuasan kerja atau kepuasan karyawan dinilai sebagai faktor perantara yang penting, dengan karakteristiknya yang berkontribusi bagi kinerja karyawan dalam Perusahaan sehingga mampu mencapai tujuan organisasi atau Perusahaan Al-Asadi et al. (2019).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan salah satu pimpinan PT Artha Mandala yaitu terdapat penurunan kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh tabel data penurunan kinerja karyawan tahun 2021 – 2023 berikut:

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Karyawan PT Artha Mandala Pratama
(Tahun 2021 - 2023)

Tahun	Jumlah Karyawan	Skor Skala (1-5)	Keterangan
2021	90	4.0	Kinerja optimal, fasilitas masih tergolong baik, dan pimpinan mendukung.
2022	94	3.5	Terjadi penurunan yang disebabkan karena mulai ada keterbatasan fasilitas dan komunikasi pimpinan melemah
2023	92	3.0	Penurunan signifikan, yang disebabkan banyak keluhan terkait fasilitas kerja dan gaya kepemimpinan yang kurang melayani

Sumber : PT Artha Mandala Pratama

Berdasarkan tabel data penilaian kinerja karyawan PT Artha Mandala Pratama diatas, dengan skala penilaian: Skor 5 (sangat baik), skor 4 (baik), skor 3 (cukup), skor 2 (kurang baik), skor 1 (sangat kurang baik). Dapat diketahui bahwa penurunan skor penilaian kinerja dari 4.0 menjadi 3.0 pada tahun 2023 bukan sekedar angka, melainkan indikator yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang mengalami penurunan dan peran gaya kepemimpinan yang tidak melayani telah berdampak langsung terhadap penurunan produktivitas, kualitas kerja, dan semangat karyawan. Kedua faktor ini bersifat mendasar dan saling memperkuat pengaruhnya terhadap aspek-aspek utama kinerja. Penurunan kinerja karyawan terjadi akibat fasilitas kerja yang tidak memadai, seperti mesin produksi yang sering rusak, ruang kerja yang sempit, sanitasi terbatas, serta kurangnya peralatan penunjang. Kondisi ini diperparah oleh gaya kepemimpinan yang kurang peduli terhadap keluhan karyawan, sehingga menurunkan motivasi, semangat, dan produktivitas kerja. Penurunan kinerja karyawan di PT Artha Mandala Pratama terjadi secara bertahap sejak tahun 2021 hingga 2023, dari kategori sangat baik menjadi cukup. Situasi ini menggambarkan bahwa berkurangnya kualitas fasilitas kerja serta lemahnya penerapan gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja individu semata, tetapi juga menurunkan semangat, kualitas, dan kuantitas hasil kerja. Ketidaklayakan fasilitas serta kurangnya respons pemimpin terhadap keluhan karyawan menjadi faktor utama yang memperburuk produktivitas dan efektivitas kerja.

Berdasarkan fenomena bisnis yang telah dijelaskan, terdapat *research gap* atau kesenjangan penelitian pada variabel independen yang diteliti. Kesenjangan ini muncul karena adanya perbedaan hasil temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh fasilitas kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Ikhfa & Gunawan (2023), dan Firmansyah & Darmawan (2021), menunjukkan bahwa fasilitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian oleh Yani (2023), fasilitas kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian oleh Sarwar et al. (2021) dan Alfathir (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian oleh Ghazy et al. (2024) dan Hariyono & Andreani (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan *research gap* fasilitas kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan, maka untuk mengisi gap, dibutuhkan lah variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Faktor kepuasan kerja dibutuhkan oleh para karyawan agar dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara fasilitas kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan di PT Artha Mandala Pratama, yang dinilai sebagai salah satu faktor pendorong kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan

2. KAJIAN TEORITIS

Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja di definisikan oleh Yandi & Trimerani (2023), Merupakan segala sesuatu yang dimanfaatkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan kebutuhan, sehingga dapat membantu mempermudah serta memperlancar pelaksanaan setiap pekerjaan. Selain itu, Toporundeng et al. (2024), mengungkapkan bahwa fasilitas kerja merupakan segala sesuatu yang digunakan, dimanfaatkan, ditempati, dan dinikmati oleh pegawai, baik yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan maupun yang mendukung kelancaran kerja, seperti peralatan, bangunan, dan lingkungan kerja.

Menurut Sitompul (2018), indikator fasilitas kerja yaitu : (1) Berdasarkan kebutuhan, yang artinya bahwa perlengkapan yang digunakan dalam pekerjaan yaitu harus sesuai dengan kebutuhan dan standarisasi, seperti halnya perlengkapan keamanan dan Kesehatan. (2) Pengoptimalan hasil pekerjaan, yang berarti yaitu segala fasilitas yang digunakan, dapat mendukung seluruh aktivitas yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan. (3) Penggunaannya

mudah, selain mampu mengoptimalkan, fasilitas dalam pekerjaan juga tentunya harus mudah digunakan, agar dapat memberikan manfaat dalam pencapaian pekerjaan. Hal ini juga tentunya harus sesuai dengan pedoman dan tatacara penggunaannya agar tidak melanggar peraturan dalam pekerjaan. (4) Mempercepat penyelesaian pekerjaan, fasilitas kerja sebagai pendukung aktivitas pekerjaan tentunya diharapkan dapat memudahkan dan mempercepat penyelesaian dalam pekerjaan, sehingga aktivitas pekerjaan dapat berjalan secara efisien. (5) Tata letak yang tepat, penempatan fasilitas dalam pekerjaan tentunya harus di tata dan disesuaikan secara rapi dan tepat, agar fasilitas ini mudah dijangkau oleh karyawan dalam pekerjaan, hal ini merupakan hal mendasar yang sangat penting, namun jarang diperhatikan terhadap penempatan yang sesuai dalam pekerjaan.

Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan melayani merupakan sifat kepemimpinan yang timbul dari rasa kasih sayang, serta perasaan tulus dari dalam hati sebagai seseorang yang melayani, memprioritaskan kebutuhan bawahannya dengan melakukan pemberdayaan, serta rasa percaya untuk menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain mencapai tujuan bersama (Hermawan, 2023). Menurut Xiongying & Boku (2021), *servant leadership* atau kepemimpinan melayani adalah sosok pemimpin yang mendengarkan, memiliki kasih sayang, penyembuhan, kesadaran, dorongan, pemikiran kedepan, penata layanan, pengabdian, terhadap pertumbuhan organisasi, dan pengorganisasian komunitas.

Seorang pemimpin yang melayani, adalah orang yang memiliki sifat mau membimbing, mengarahkan dan memberi kepercayaan, Hermawan (2023) menyebutkan bahwa indikator kepemimpinan melayani adalah : (1) Rasa kasih sayang, Kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang didasari oleh kasih sayang, di mana pemimpin bertindak dengan penuh kepedulian dan tanggung jawab. Kasih sayang dalam konteks ini berarti mengambil keputusan yang tepat pada waktu yang sesuai demi kebaikan Bersama. (2) Pemberdayaan, Kepemimpinan melayani menekankan kerja sama dengan memberikan kepercayaan dan wewenang kepada orang lain serta terbuka terhadap masukan dan saran dari para pengikut. (3) Visi, Visi organisasi adalah panduan bagi masa depan yang ditetapkan oleh seorang pemimpin, yang menginspirasi bawahannya dan berperan dalam membentuk arah serta perkembangan organisasi ke depan. (4) Sifat kerendahan hati, Pemimpin yang melayani menjaga kerendahan hati dengan menghormati karyawan serta mengakui peran dan kontribusi mereka dalam keberhasilan tim. (5) Rasa percaya, Seorang pemimpin melayani adalah individu yang dipilih karena keunggulan yang dimilikinya, sehingga mendapatkan kepercayaan untuk memimpin.

Kepuasan Kerja

Menurut Harahap & Tirtayasa (2020), kepuasan kerja adalah kondisi perasaan yang menyenangkan yang dialami pekerja dalam lingkungan kerja yang dimana kebutuhan mereka terpenuhi dengan baik sehingga ia mencintai pekerjaannya dan melakukan pekerjaannya dengan baik. Sedangkan menurut Veriana & Suparmoko (2024), Kepuasan kerja merupakan persepsi dan sikap individu, baik positif maupun bahagia, dalam menilai pekerjaan yang mereka lakukan.

Harahap & Tirtayasa (2020) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu : (1) Menyenangi pekerjaannya, maksudnya yaitu seseorang menyukai pekerjaannya karena mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikannya (2) Mencintai pekerjaannya, yaitu ketika seseorang merasa nyaman atas pekerjaan yang dijalankannya, sehingga dia mencintai pekerjaannya tersebut. (3) Moral kerja, lebih tepatnya, kesepakatan batin yaitu dimana seseorang atau kelompok orang mencapai tujuan tertentu dengan standar yang ditetapkan. (4) Kedisiplinan merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari rangkaian sikap yang mencerminkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, serta ketertiban dalam bertindak. (5) Perstasi, merupakan hasil yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang didasarkan pada kemampuan, ketekunan, serta pemanfaatan waktu secara efektif.

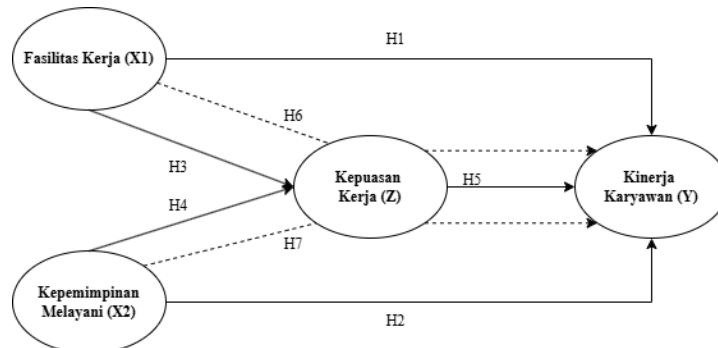
Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan memanfaatkan kemampuan, ketekunan, waktu, serta pengalaman yang dimilikinya (Hasibuan, 2019). Sementara itu, menurut Silaen et al. (2021), kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Adapun indikator fasilitas kerja menurut Silaen et al. (2021) yaitu: (1) Peningkatan Kualitas, yaitu bertambahnya keterampilan, kemampuan, serta persepsi positif karyawan terhadap mutu hasil pekerjaan yang dilakukan. (2) Kuantitas Kerja, yakni jumlah hasil kerja yang dapat diukur dalam bentuk satuan atau siklus aktivitas yang diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. (3) Efektivitas, yaitu kemampuan untuk meningkatkan hasil dari setiap unit kerja melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal. (4) Komitmen, yakni kesanggupan karyawan dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya secara konsisten terhadap organisasi atau perusahaan. (5) Ketepatan Waktu, yaitu kemampuan

menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan serta memanfaatkan waktu secara efisien untuk mendukung aktivitas lainnya.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dapat diambil hipotesa penelitian yaitu: H1: Fasilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; H2: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; H3: Fasilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; H4: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan; H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode yang menekankan pada analisis data berbentuk angka dan pengujian hipotesis secara statistik. Menurut Sugiyono (2023), metode kuantitatif berlandaskan pada data konkret yang diperoleh dari hasil pengukuran objektif dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menguji hubungan antarvariabel dan menemukan pola pengaruh yang signifikan. Dalam penelitian ini, metode kuantitatif digunakan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara fasilitas kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan pada PT Artha Mandala Pratama yang berlokasi di Kabupaten Tangerang, Banten. Populasi penelitian ini berjumlah 96 karyawan, yang seluruhnya dijadikan sampel penelitian melalui teknik sampel jenuh (*non-probability sampling*), di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dijadikan responden. Jenis data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner berskala interval 1–10, yang berisi pernyataan mengenai variabel penelitian, serta wawancara langsung dengan pihak HRD perusahaan. Sementara itu, data

sekunder diperoleh dari laporan internal perusahaan, seperti data hasil produksi dan survei kepuasan kerja tahun 2023. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen, wawancara, dan kuesioner untuk memastikan keakuratan dan kelengkapan informasi yang dikumpulkan. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4, yang meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen, analisis deskriptif, pengujian outer model dan inner model, serta uji mediasi dan uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik > 1,96 atau *p-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antarvariabel. Melalui metode ini, diharapkan diperoleh hasil yang mampu menjelaskan secara empiris pengaruh fasilitas kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Karakteristik Responden

Tabel 2. Analisis Karakteristik Responden.

Profil	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jumlah Sampel	-	96	-
Usia	18 - 30 Tahun	71	74%
	31 - 40 Tahun	23	24%
	> 40 tahun	2	2%
	Total	96	100%
Pendidikan Terakhir	< SLTA Sederajat	0	-
	SLTA Sederajat	90	94%
	Diploma	0	-
	Sarjana	6	6%
Lama Bekerja	Total	96	100%
	< 1 tahun	8	8,3%
	1 - 5 Tahun	81	84,4%
	> 5 Tahun	7	7,3%
Total		96	100%

Sumber : Hasil olah data *SmartPLS* 4.0

Berdasarkan Tabel 2, total responden dalam penelitian ini berjumlah 96 orang. Jika dilihat dari aspek usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 18–30 tahun sebanyak 71 orang (74%), diikuti oleh kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 23 orang (24%), dan hanya 2 orang (2%) yang berusia di atas 40 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan SLTA atau sederajat sebanyak 90 orang (94%), sementara responden dengan pendidikan sarjana berjumlah 6 orang (6%), dan tidak terdapat responden dengan tingkat pendidikan di bawah SLTA maupun diploma. Ditinjau dari masa kerja,

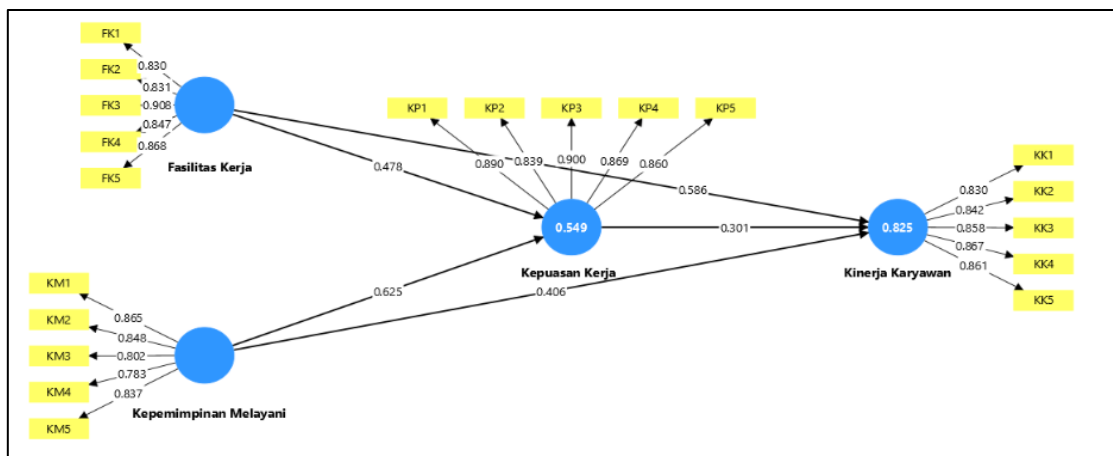
mayoritas responden telah bekerja selama 1–5 tahun yaitu sebanyak 81 orang (84,4%), disusul oleh responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 8 orang (8,3%), serta yang memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 7 orang (7,3%). Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari kelompok usia muda, berpendidikan menengah, dan memiliki pengalaman kerja yang tergolong singkat hingga menengah.

Analisis Pengukuran Model (*Outer Model*)

Uji Validitas

a. Convergen Validity

Convergent Validity digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk saling berkorelasi dengan variabel laten yang diukurnya. Suatu indikator dianggap valid apabila memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,7$, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut secara kuat merepresentasikan konstruk yang diukur. Namun, dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* $> 0,5$ masih dapat diterima, dan dalam beberapa kasus tertentu, nilai sebesar 0,4 juga dianggap layak. Nilai *loading factor* ini mencerminkan sejauh mana konstruk mampu menjelaskan variasi yang terdapat pada indikatornya (Ghozali & Latan, 2020). Adapun berikut merupakan hasil *output outer model* dalam penelitian ini.



Gambar 2. Hasil Pengukuran Model (*Outer Model*).

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan Gambar 4.2, hasil output dari SmartPLS menunjukkan bahwa semua konstruk variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen, karena setiap loading factor lebih besar dari 0,5. Selain itu, uji validitas juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 ($>0,5$) menandakan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen,

karena menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukurinya.

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

Variabel	Nilai AVE
Fasilitas Kerja (X1)	0.735
Kemepimpinan Melayani (X2)	0.684
Kepuasan Kerja (Z)	0.760
Kinerja Karyawan (Y)	0.725

Dari tabel nilai AVE diatas, diketahui bahwa seluruh konstruk memperoleh nilai AVE yang sesuai dengan kriteria tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen telah tercapai dan tidak ada masalah.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity diperoleh dari model pengukuran reflektif yang dievaluasi melalui nilai *cross loading* dan dibandingkan dengan nilai akar kuadrat AVE. Suatu konstruk dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dalam model. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu membedakan dirinya dari konstruk lain. Secara umum, nilai *discriminant validity* yang baik ditunjukkan dengan skor yang lebih besar dari 0,7.

Discriminant validity - Cross loadings				
	Fasilitas Kerja	Kepemimpinan Melayani	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
FK1	0.830	-0.128	0.243	0.501
FK2	0.831	-0.123	0.362	0.519
FK3	0.908	-0.055	0.392	0.628
FK4	0.847	-0.143	0.323	0.564
FK5	0.868	-0.070	0.391	0.601
KK1	0.562	0.469	0.660	0.830
KK2	0.525	0.441	0.647	0.842
KK3	0.512	0.426	0.671	0.858
KK4	0.539	0.462	0.662	0.867
KK5	0.665	0.370	0.636	0.861
KM1	-0.137	0.865	0.529	0.413
KM2	-0.062	0.848	0.527	0.466
KM3	-0.187	0.802	0.406	0.346
KM4	-0.094	0.783	0.391	0.385
KM5	-0.027	0.837	0.477	0.476
KP1	0.360	0.501	0.890	0.667
KP2	0.439	0.437	0.839	0.670
KP3	0.363	0.534	0.900	0.719
KP4	0.256	0.538	0.869	0.661
KP5	0.340	0.471	0.860	0.630

Gambar 3. Nilai *Cross Loading* Validitas Diskriminan.

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa nilai *loading* setiap indikator pada konstruknya masing-masing lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* indikator tersebut pada konstruk lain. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya secara tepat, sehingga instrumen penelitian dinyatakan telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam metode PLS dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Menurut Ghazali dan Latan (2020), suatu konstruk dikatakan reliabel atau memiliki konsistensi internal yang baik apabila nilai reliabilitasnya $\geq 0,7$, sedangkan nilai $\geq 0,8$ menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat memuaskan.

Construct reliability and validity - Overview					
	Cronbach's alpha	Composite reliability (r...	Composite reliability (r...	Average variance extrac...	
Fasilitas Kerja	0.910	0.917	0.933	0.735	
Kepemimpinan Melayani	0.885	0.893	0.915	0.684	
Kepuasan Kerja	0.921	0.922	0.941	0.760	
Kinerja Karyawan	0.905	0.906	0.930	0.725	

Gambar 4. Hasil Uji Reliabilitas

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4.0

Dari gambar diatas, diketahui bahwa nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* pada setiap variabel atau konstruk masing-masing berada di atas 0,70 dan 0,60. Dengan demikian, data dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan menunjukkan tingkat konsistensi yang sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa para responden memberikan jawaban pada kuesioner secara konsisten dan dapat dipercaya.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model menggambarkan hubungan antar variabel laten yang didasarkan pada teori substantif. Evaluasi terhadap konstruk dependen dalam model struktural dilakukan dengan menggunakan nilai *R-square* (koefisien determinasi). Nilai *R-square* menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Menurut Ichwanudin (2018), nilai *R-square* yang baik sebaiknya lebih besar dari 0,10, di mana semakin tinggi nilainya, maka semakin baik pula kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.549	0.539
Kinerja Karyawan	0.825	0.819

Gambar 5. Nilai R-Square.

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4.0

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai *path coefficient* untuk melihat arah hubungan antarvariabel serta nilai *t-statistic* guna menentukan tingkat signifikansinya. Pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ atau *p-value* $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ichwanudin, 2018).

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values
Fasilitas Kerja -> Kepuasan Kerja	0.478	0.478	0.069	6.885	0.000
Fasilitas Kerja -> Kinerja Karyawan	0.586	0.585	0.067	8.778	0.000
Kepemimpinan Melayani -> Kepuasan Kerja	0.625	0.628	0.056	11.101	0.000
Kepemimpinan Melayani -> Kinerja Karyawan	0.406	0.407	0.061	6.710	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.301	0.298	0.064	4.690	0.000

Gambar 6. Hasil Uji Hipotesis (Direct effect).

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan gambar diatas, hasil dari uji hipotesis adalah sebagai berikut :

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,586, nilai *t-statistic* sebesar 8,778 ($> 1,96$), dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Suryosukmono (2024), yang menyatakan bahwa Fasilitas Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,406, nilai *t-statistic* sebesar 6,710 ($> 1,96$), dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Damiri et al. (2025) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Melayani memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) dinyatakan diterima.

- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fasilitas Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien parameter sebesar 0,478, nilai *t-statistic* sebesar 6,885 ($> 1,96$), dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Febriyanti et al. (2024), yang menyatakan bahwa Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
- d. Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien parameter sebesar 0,625, nilai *t-statistic* sebesar 11,101 ($> 1,96$), dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) mengonfirmasi adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Baskara & Bangun (2024), yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Melayani berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dinyatakan diterima.
- e. Terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,301, nilai *t-statistic* sebesar 4,690 ($> 1,96$), dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ikhfa & Gunawan (2023), yang menyatakan bahwa peningkatan Kepuasan Kerja dapat mendorong peningkatan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) dinyatakan diterima.

Uji Mediasi

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values	
Fasilitas Kerja -> Kinerja Karyawan	0.144	0.144	0.042	3.449	0.001	
Kepemimpinan Melayani -> Kinerja Karyawan	0.188	0.187	0.042	4.494	0.000	

Gambar 7. Hasil Uji Mediasi (*Indirect effect*).

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan gambar diatas, hasil uji mediasi adalah sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Fasilitas Kerja dan Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien parameter sebesar 0,144, dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,449 ($> 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,001 ($< 0,05$). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Veriana & Suparmoko (2024), yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Fasilitas Kerja dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

- b. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Melayani dan Kinerja Karyawan. Nilai koefisien parameter sebesar 0,188, nilai *t-statistic* sebesar 4,494 ($> 1,96$), dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) membuktikan adanya pengaruh mediasi yang signifikan. Hasil ini mendukung penelitian Yuanita & Padmantyo (2022), yang mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja dapat menjadi variabel perantara yang memperkuat pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) dinyatakan diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, fasilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Artha Mandala Pratama. Fasilitas yang memadai membantu karyawan bekerja lebih efisien, mengoptimalkan waktu, dan mengurangi hambatan teknis dalam penyelesaian tugas. Lingkungan kerja yang nyaman dan peralatan yang ergonomis memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih fokus dan produktif. Dengan demikian, fasilitas kerja yang baik menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kepemimpinan melayani juga berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan prinsip melayani menunjukkan kepedulian, empati, dan pemberdayaan terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan ini mampu menumbuhkan kepercayaan dan semangat kerja tinggi di kalangan karyawan. Ketika pemimpin mampu menjadi teladan dan mendukung perkembangan tim, maka karyawan cenderung bekerja dengan lebih antusias, disiplin, serta memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.

Hubungan positif juga ditemukan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja. Fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan karyawan menciptakan rasa nyaman, adil, dan puas dalam bekerja. Karyawan merasa dihargai ketika perusahaan menyediakan sarana yang mendukung efisiensi kerja dan keamanan. Penataan ruang dan alat yang ergonomis pun membantu mengurangi kelelahan fisik, sehingga meningkatkan kenyamanan dan kebahagiaan dalam bekerja. Kepuasan ini pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan melayani terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang peduli, rendah hati, dan memberdayakan karyawan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sikap melayani dari seorang pemimpin tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan dedikasi lebih tinggi, tanggung jawab, serta moral kerja yang baik. Mereka cenderung bekerja dengan semangat, disiplin, dan produktivitas yang optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor psikologis yang berpengaruh besar terhadap efektivitas dan keberhasilan karyawan dalam mencapai target perusahaan.

Selain itu, kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara fasilitas kerja dan kinerja karyawan. Artinya, fasilitas yang baik tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat kontribusi kinerja. Ketika karyawan merasa puas dengan fasilitas yang disediakan, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi jembatan penting antara lingkungan kerja yang mendukung dan kinerja optimal.

Terakhir, kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan empati dan memberdayakan bawahannya tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui rasa puas yang timbul pada diri karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi, mereka akan lebih berkomitmen untuk bekerja keras dan memberikan hasil terbaik. Dengan demikian, kepemimpinan melayani memiliki efek ganda: memperkuat kinerja langsung dan meningkatkan kepuasan kerja sebagai pendorong kinerja yang berkelanjutan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa fasilitas kerja, kepemimpinan melayani, dan kepuasan kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Artha Mandala Pratama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja dan kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kepuasan serta kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara keduanya dengan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan dukungan pemimpin yang melayani mampu meningkatkan motivasi, semangat, dan loyalitas karyawan dalam bekerja. Implikasinya, manajemen perusahaan perlu memprioritaskan peningkatan fasilitas kerja agar lebih layak, modern, dan sesuai kebutuhan karyawan, serta mendorong penerapan gaya kepemimpinan melayani yang menekankan empati, komunikasi efektif, dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan. Selain itu, perusahaan juga perlu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja melalui sistem penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, dan

lingkungan kerja yang sehat. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan kinerja karyawan dapat terus meningkat secara berkelanjutan dan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

REFERENSI

- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Alfathir, M. R. (2022). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Paper Knowledge: Toward a Media History of Documents*, 12–26.
- Baskara, A. M. F., & Bangun, W. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Mandiri di Kota ... *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 136–149. <https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/article/view/3968>
- Cen, C., Amrizah, A., & Kamaluddin, K. (2024). The influence of service leadership on affective commitment and its implications on the performance of STIE lecturers in Medan City. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 75–86. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i1.10262>
- Damiri, A., Prahiawan, W., & Imron, A. (2025). Kinerja karyawan dipengaruhi mediasi kepuasan kerja melalui beban kerja dan servant leadership. *Jummy*, 2(2), 202–212. <https://doi.org/10.35316/jummy.v2i2.6026>
- Febriyanti, A., Amri, S., Reno Kemala Sari, P., & Tinggi Ilmu Ekonomi AMM, S. (2024). Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jeko*, 3(1). <https://doi.org/10.57151/jeko.v3i1.358>
- Firmansyah, A., & Darmawan, E. D. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kretiva Surya Pratama Bandung. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 507. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.405>
- Ghazy, D., Putra, S., Hermanto, A. A., & Farros, M. Z. (2024). Pengaruh kepemimpinan melayani, motivasi kerja, dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT Resto Utama. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin*, 8(8), 81–88.

- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020a). Pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020b). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 566. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Hariyono, Y. C., & Andreani, F. (2020). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2).
- Hasibuan, H. S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/x3j64>
- Hermawan, A. (2023). *Kepemimpinan melayani kepala sekolah*. (Unpublished manuscript).
- Ichwanudin, W. (2018). *Modul praktikum alat analisis statistik partial least square (PLS)*. Laboratorium Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Ikhfa, L., & Gunawan, A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan. *Neraca Manajemen dan Ekonomi*, 3(4), 1–6.
- Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>
- Ludwikowska, K. (2023). *Kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada karyawan sebagai faktor pembentuk pengaruh servant leadership tentang kinerja pekerjaan*.
- M. Dardiri, & M. Sulhan. (2023). Pengaruh fasilitas kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan produksi PT Intim Harmonis Food Sukorejo. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 1(4), 198–204. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i4.218>
- Pusparani, M. (2021). Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>
- Sarwar, G., Cavaliere, L. P. L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). Dampak kepemimpinan pelayan terhadap kinerja karyawan. *International Journal of Management*, 12(5), 165–173. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.5.2021.014>

- Setiawan, S. N., & Suryosukmono, G. (2024). Pengaruh spiritual leadership dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 18(1), 26–40. <https://doi.org/10.24127/jm.v18i1.1896>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., & Triwardhani, D. (2021). *Kinerja karyawan*. (Unpublished report).
- Sugiyono, P. D. (2023). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Toporundeng, C. M., Dotulong, L. O. H., & Poluan, J. G. (2024). Peranan fasilitas kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai puskesmas Tompaso Barat. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 12(3), 423–431.
- Veriana, I., & Suparmoko, M. (2024). Peran kepuasan kerja dalam memediasi kualitas pelayanan dan fasilitas terhadap kinerja tenaga kesehatan pada klinik umum di Kota Serang. *Jurnal Mirai*, 9(1), 183–201. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/6356>
- Wailan, R. R., Kojo, C., & Taroreh, R. N. (2021). Pengaruh karakteristik individu dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Esta Group Jaya Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2), 287–296.
- Xiongying, N., & Boku, Z. G. (2021). Impact of servant leadership on employee performance in public sectors: The mediating role of employee job satisfaction, commitment, and the moderating role of self-esteem. *International Journal of Science and Business*, 5(5), 44–65. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4610120>
- Yandi, A., & Trimerani, R. (2023). Indikator fasilitas dan kinerja karyawan di PT Karya Makmur Langgeng Kalimantan Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen Agribisnis (JIMANGIS)*, 4(1).
- Yani, A. G. (2023). Pengaruh fasilitas dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Muara Bulian. *Telanaipura Jambi*, 3(1), 36122. <https://doi.org/10.30631/margin.v3i1.1399>
- Yuanita, R., & Padmanty, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan servant leadership terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Prosiding 15th Urecol: Seri Student Paper Presentation*, 15(7), 264–275.