

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT CERIA JUSINDO NUSANTARA

Monica Angel Darmawan¹, Rokhmad Slamet², Deni Indra Purnama Koto³
Program Studi Manajemen, Universitas Mitra Bangsa Jakarta
Email: monicaangel@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of leadership and work environment on employee performance at PT Ceria Jusindo Nusantara. The research used a quantitative approach with multiple linear regression analysis techniques. Data were collected through questionnaires distributed to employees as respondents. The results showed that the leadership variable had no significant effect on employee performance, with a significance value of 0.864 (> 0.05). In contrast, the work environment had a significant effect on employee performance, as indicated by a significance value of 0.000 (< 0.05) and a regression coefficient of 0.931. Simultaneously, leadership and work environment influenced employee performance based on the F-test results. These findings indicate that the work environment is a crucial factor affecting performance, while leadership has not shown a significant impact in this company context. This research is expected to provide input for company management in improving employee productivity through effective work environment management.

Keywords: Leadership, Work Environment, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Ceria Jusindo Nusantara. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,864 ($> 0,05$). Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan koefisien regresi sebesar 0,931. Secara simultan, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil uji F. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja, sementara kepemimpinan belum memberikan dampak signifikan dalam konteks perusahaan ini. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui pengelolaan lingkungan kerja yang optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam organisasi karena berperan langsung dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, kualitas SDM yang unggul menjadi keharusan bagi setiap organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Kinerja karyawan sebagai cerminan produktivitas individu sekaligus indikator keberhasilan organisasi, dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, termasuk kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Kinerja karyawan yang tinggi tidak hanya tergantung pada kemampuan teknis semata, melainkan juga pada sejauh mana pimpinan mampu mengarahkan, memotivasi, dan memberi teladan bagi bawahannya. Kepemimpinan yang efektif menciptakan sinergi dan suasana kerja yang kondusif, sehingga karyawan terdorong untuk mencapai hasil terbaik. Bass & Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan visi dan inspirasi yang memotivasi bawahan untuk berkontribusi lebih. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Namun, dalam praktiknya, tidak semua gaya kepemimpinan sesuai dengan karakteristik organisasi dan karyawan.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi elemen penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2018), lingkungan kerja yang baik mencakup kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu, fasilitas, serta kondisi nonfisik seperti hubungan kerja, komunikasi, dan dukungan sosial antar rekan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan menciptakan rasa aman, meningkatkan motivasi, dan mengurangi tingkat stres karyawan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja.

Fenomena di PT Ceria Jusindo Nusantara menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah berupaya meningkatkan produktivitas melalui berbagai program pengembangan, masih terdapat variasi dalam tingkat kinerja antar karyawan. Beberapa karyawan mengeluhkan pola komunikasi pimpinan yang kurang terbuka dan ketidaknyamanan lingkungan kerja, seperti beban kerja yang tinggi dan tata ruang kerja yang kurang efisien. Kondisi ini menandakan adanya potensi masalah dalam aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, namun hasilnya masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Misalnya, penelitian oleh Harefa (2022) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian Sukmawati (2024) dan Raziq & Maulabakhsh (2015) menegaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut dengan mempertimbangkan konteks organisasi yang berbeda.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan: *Apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Ceria Jusindo Nusantara, baik secara parsial maupun simultan?* Pertanyaan ini penting karena hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan teori perilaku organisasi, sekaligus menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk:

- (1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan,
- (2) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan

- (3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Ceria Jusindo Nusantara.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam mengarahkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Robbins & Judge (2017) menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi individu untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan komunikasi terbuka, memberikan arahan jelas, serta menumbuhkan motivasi kerja (Hutahaean, 2021). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang lemah dapat menimbulkan ketidakjelasan peran dan rendahnya produktivitas (Rivai, 2020). Temuan ini sejalan dengan penelitian Harefa (2022) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan perbankan.

2. Lingkungan Kerja

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi variabel penting. Lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya mendukung aspek fisik, seperti pencahayaan, ventilasi, dan fasilitas, tetapi juga menciptakan suasana psikologis yang sehat melalui hubungan kerja yang harmonis (Sedarmayanti, 2018; Nitisemito, 2015). Penelitian Raziq & Maulabakhsh (2015) di Pakistan menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada produktivitas. Sementara itu, Fachrezi & Khair (2020) menekankan pentingnya keseimbangan antara faktor fisik dan nonfisik agar karyawan dapat berkinerja optimal.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diukur dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas,

kemandirian, dan komitmen (Silaen, 2021). Robbins (2001) menambahkan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan keterkaitan erat antara variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.

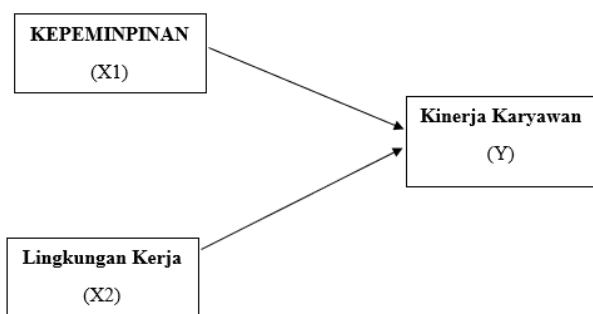
4. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan variasi. Susanti (2020) menemukan bahwa kepemimpinan signifikan terhadap kinerja, sementara lingkungan kerja tidak. Berbeda dengan Sukmawati (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berperan dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Kim & Park (2020) di Korea juga mengungkap bahwa kepemimpinan partisipatif memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Variasi temuan ini menunjukkan belum adanya konsensus, sehingga perlu dikaji lebih lanjut dalam konteks industri Food & Beverage, khususnya di PT Ceria Jusindo Nusantara.

5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, kepemimpinan dan lingkungan kerja diprediksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengajukan hipotesis:

- H₁: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₂: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₃: Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1 Kerangka Berfikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-verifikatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menekankan pada pengujian hipotesis menggunakan data numerik yang diolah dengan analisis statistik (Sugiyono, 2019). Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel yang diteliti, sedangkan penelitian verifikatif dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel melalui uji regresi linier berganda.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua direksi dan karyawan di PT Ceria Jusindo Nusantara yang berjumlah 800 orang. Populasi ini dipilih karena merupakan pihak yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan tugas dan memiliki keterkaitan dengan variabel penelitian yang dikaji, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Teknik penarikan sampel menggunakan probability sampling dengan metode systematic random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden. Penentuan jumlah sampel tidak menggunakan rumus Slovin, tetapi mengacu pada teori Sugiyono (2020), yang menyatakan bahwa: "Jika populasi lebih dari 100 orang, maka jumlah sampel yang diambil bisa 10%–15% atau lebih, tergantung dari besar kecilnya tingkat kesalahan yang ditoleransi dan tujuan penelitian."

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumentasi internal perusahaan, laporan kinerja, serta literatur yang relevan.

Definisi Operasional Variabel

1. **Kepemimpinan (X₁):** kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan, yang diukur melalui indikator komunikasi, motivasi, pemberian arahan, hubungan kerja, dan pendelegasian tugas (Rivai, 2020).
2. **Lingkungan Kerja (X₂):** kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, dengan indikator fasilitas kerja, tata ruang, pencahayaan/ventilasi, hubungan kerja, dan suasana kerja (Sedarmayanti, 2018).
3. **Kinerja Karyawan (Y):** hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen (Silaen, 2021).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) uji validitas dan reliabilitas instrumen; (2) uji asumsi klasik meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas; (3) analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen; (4) uji t untuk mengukur pengaruh parsial; (5) uji F untuk menguji pengaruh simultan; serta (6) koefisien determinasi (R²) untuk mengukur kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Seluruh pengolahan data dilakukan menggunakan bantuan program SPSS versi 25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Jenis Uji	Hasil	Keterangan
Validitas (r-hitung > 0,196)	Semua item valid	Layak digunakan
Reliabilitas (Cronbach's Alpha)	0,989	Reliabel, konsistensi baik

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kinerja (Y) dinyatakan valid karena nilai korelasi (r-hitung) lebih besar dari r-tabel (0,196). Selain itu, hasil uji reliabilitas menghasilkan Cronbach's Alpha sebesar 0,989 yang jauh di atas batas minimum 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat digunakan pada analisis berikutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji	Hasil	Keterangan
Normalitas	Histogram & Normal P-P Plot	Data berdistribusi normal
Multikolinearitas	Tolerance = 0,239; VIF = 4,188	Tidak terjadi multikolinearitas
Heterokedastisitas	Scatterplot residual menyebar acak	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Uji normalitas dengan Histogram & Normal P-P Plot menunjukkan data residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance >0,10 dan VIF <10, artinya tidak terjadi korelasi tinggi antar variabel bebas. Uji heteroskedastisitas dengan Scatterplot menunjukan residual menyebar acak ke atas dan kebawah, yang berarti varian residual homogen (tidak heteroskedastis). Dengan demikian, model regresi telah

memenuhi syarat asumsi klasik sehingga layak dilanjutkan ke analisis regresi.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Uji t)

Variabel	Koef. B	T-hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta (a)	40,072	6,262	0	Signifikan
Kepemimpinan (X1)	0,023	0,171	0,864	Tidak signifikan
Lingkungan Kerja (X2)	0,931	7,758	0	Signifikan

Hasil analisis regresi menunjukkan persamaan:

$$Y = 40,072 + 0,023X_1 + 0,931X_2$$

Interpretasi persamaan tersebut adalah:

Nilai konstanta sebesar 40,072 menunjukkan bahwa jika variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja bernilai nol, maka kinerja karyawan tetap berada pada angka 40,072. Variabel kepemimpinan (X1) memiliki koefisien regresi sebesar 0,023 dengan nilai signifikansi 0,864 (>0,05). Artinya, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun ada hubungan positif, kontribusinya sangat kecil dan tidak signifikan secara statistik. Variabel lingkungan kerja (X2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,931 dengan signifikansi 0,000 (<0,05). Artinya, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan.

Tabel 4. Uji F

F hitung	Sig.	Keterangan
151,238	0	Signifikan simultan

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung = 130,957 dengan sig. = 0,000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel

kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5. Koefisien Determinasi

R	Adjusted R Square	Std. Error
0,848	0,720	10,57206

Nilai R^2 sebesar 0,720 menunjukkan bahwa 72,0% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya 28,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya kompensasi, motivasi, maupun budaya organisasi.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kontribusi antara variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun secara simultan keduanya berpengaruh signifikan, secara parsial hanya lingkungan kerja yang terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ceria Jusindo Nusantara.

Temuan pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,864 ($> 0,05$). Secara teoritis, kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan arah, motivasi, dan pengawasan terhadap karyawan (Robbins & Judge, 2017). Namun, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan di PT Ceria Jusindo Nusantara belum optimal. Kondisi ini dapat diakibatkan oleh gaya kepemimpinan yang terlalu administratif atau kurang partisipatif, sehingga tidak menumbuhkan rasa memiliki dan semangat kerja di kalangan karyawan. Dalam konteks teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), pemimpin seharusnya mampu menjadi inspirator dan motivator bagi bawahannya melalui visi yang jelas, pengakuan atas prestasi, dan hubungan emosional yang kuat.

Ketidaksignifikanan pengaruh kepemimpinan juga mungkin disebabkan oleh faktor budaya organisasi dan tingkat kedewasaan karyawan. Sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam teori situasional, efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesiapan dan karakteristik pengikut. Jika karyawan sudah memiliki kemampuan dan kedisiplinan tinggi, maka peran pemimpin cenderung menurun dalam memengaruhi kinerja. Hal ini dapat menjelaskan mengapa pada perusahaan yang telah memiliki sistem kerja baku seperti PT Ceria Jusindo Nusantara, kontribusi kepemimpinan terhadap kinerja tidak terlalu signifikan.

Berbeda halnya dengan variabel lingkungan kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,931 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Artinya, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Temuan ini memperkuat teori Herzberg (1959) yang menempatkan lingkungan kerja sebagai salah satu *hygiene factors* penting dalam menciptakan kepuasan dan menghindari ketidakpuasan kerja.

Secara empiris, lingkungan kerja yang baik mencakup dua dimensi utama, yaitu aspek fisik dan nonfisik. Aspek fisik meliputi kondisi ruangan, pencahayaan, tata letak, dan kebersihan lingkungan kerja. Aspek nonfisik meliputi hubungan sosial antar karyawan, komunikasi antar bagian, serta dukungan pimpinan. Apabila kedua aspek ini terpenuhi, karyawan akan merasa aman, dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Hal ini sejalan dengan penelitian Raziq & Maulabakhsh (2015) serta Sukmawati (2024), yang menunjukkan bahwa kenyamanan lingkungan kerja memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan komitmen karyawan.

Selanjutnya, hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan **kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan**

terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 130,957 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,720 mengindikasikan bahwa 72% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sementara 28% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, kompensasi, budaya organisasi, atau kepuasan kerja yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Temuan ini memiliki implikasi manajerial yang penting. Bagi PT Ceria Jusindo Nusantara, meningkatkan kualitas lingkungan kerja harus menjadi prioritas utama, terutama dalam hal penataan ruang, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, serta penguatan hubungan antar karyawan. Selain itu, pimpinan perlu melakukan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan komunikatif dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan menumbuhkan semangat kerja kolektif.

Dari sisi akademik, hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur perilaku organisasi dengan memperkuat bukti bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu signifikan pada semua konteks organisasi. Originalitas penelitian ini terletak pada temuan bahwa dalam organisasi yang sudah memiliki sistem kerja terstruktur, variabel lingkungan kerja lebih dominan dibanding kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja. Hal ini menunjukkan pentingnya meninjau ulang asumsi teoritis bahwa kepemimpinan selalu menjadi faktor utama peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif merupakan kunci keberhasilan peningkatan kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dan situasional agar dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Rangkuman dan Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa

kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan. Secara simultan, keduanya berpengaruh signifikan dengan kontribusi sebesar 72% terhadap variasi kinerja. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor dominan dalam peningkatan kinerja karyawan di PT Ceria Jusindo Nusantara.

Implikasi Praktis dan Originalitas

Temuan ini memiliki implikasi praktis bagi manajemen perusahaan, yaitu perlunya meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik aspek fisik maupun nonfisik, untuk mendorong kinerja karyawan. Originalitas penelitian ini terletak pada perbedaan hasil dengan sebagian studi terdahulu, di mana kepemimpinan tidak signifikan, sehingga menunjukkan pentingnya konteks organisasi dalam menentukan faktor dominan kinerja.

Keterbatasan dan Saran Penelitian Berikutnya

Penelitian ini terbatas pada dua variabel independen dengan cakupan hanya satu perusahaan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel lain seperti kompensasi, motivasi, atau budaya organisasi, memperluas sampel lintas perusahaan, serta mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memperkaya analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisah, A., & Rahmawati, R. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 10(2), 145–158.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Fachrezi, A., & Khair, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 55–64.
- Harefa, J. (2022). Pengaruh gaya

- kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perbankan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 233–242.*
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hutahaean, J. (2021). *Kepemimpinan dalam organisasi modern*. Rajawali Pers.
- Kim, H., & Park, S. (2020). Participative leadership and employee performance: Evidence from Korea. *Asian Business & Management*, 19(4), 321–342. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00100-7>
- NitiseMITO, A. S. (2015). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rivai, V. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Silaen, V. (2021). Kinerja karyawan: Konsep, pengukuran, dan pengembangan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 101–115.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Statistik untuk penelitian*. Alfabeta.
- Sukmawati, D. (2024). Lingkungan kerja sebagai faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, 12(1), 44–59.
- Susanti, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 77–85.*
- Terry, G. R. (2018). *Principles of management*. Richard D. Irwin.