

## **Pengaruh *Leadership Style, Compensation* Dan *Work Environment* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening**

**Nursin<sup>1\*</sup>, Santi Suciningtyas<sup>2</sup>, Siti Masrokah<sup>3</sup>, Dala Noor Iftikhar<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Adias Pemalang  
Korespondensi penulis: [nursinsiwa@gmail.com](mailto:nursinsiwa@gmail.com)

**Abstract:** The purpose of this study is to determine and analyze the influence of Leadership Style, Compensation, and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable. The sampling technique used was purposive sampling, involving 70 respondents. The results of multiple linear regression analysis show a positive influence of Leadership Style on Employee Performance, Compensation on Employee Performance, Work Environment on Employee Performance, and Job Satisfaction on Employee Performance. The t-test results indicate that Leadership Style, Compensation, Work Environment, and Job Satisfaction have a partially significant effect on Employee Performance. The Sobel test results reveal that Job Satisfaction mediates the relationship between Leadership Style and Employee Performance, between Compensation and Employee Performance, and between Work Environment and Employee Performance.

**Keywords:** compensation, employee performance, job satisfaction, leadership style, work environment

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Leadership Style, Compensation dan Work Environment Terhadap Employee Performance Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening. Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* sebanyak 70 responden. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan pengaruh yang positif Leadership Style terhadap Employee Performance, Compensation terhadap Employee Performance, Work Environment terhadap Employee Performance, Job Satisfaction terhadap Employee Performance. Hasil uji t menunjukkan Leadership Style, Compensation, Work Environment, dan Job Satisfaction berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Employee Performance. Hasil uji sobel menunjukkan Job Satisfaction memediasi pengaruh antara Leadership Style terhadap Employee Performance. Job Satisfaction memediasi pengaruh antara Compensation terhadap Employee Performance. Job Satisfaction memediasi pengaruh antara Work Environment terhadap Employee Performance.

Kata Kunci : compensation, employee performance, job satisfaction, leadership style, work environment

### **1. Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan aset utama dan mempunyai peran yang strategis dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan perusahaan. Dengan peran dan aktivitas tersebut, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga memiliki fungsi strategis dalam mendukung tujuan jangka panjang perusahaan (Sunyoto, 2018). Dalam mendukung tujuan jangka panjang perusahaan, pegawai tidak hanya dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, namun perlu mengimbangi dengan kemampuannya dalam menetapkan nilai yang mengarah pada kenyamanan pegawai agar mampu memberikan kinerja terbaiknya (*employee performance*). Kinerja pegawai (*employee performance*) didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sinambela, 2018).

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance* adalah *job satisfaction*, *leadership style*, *compensation* dan *work environment*. *Job satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan dan sikap positif atau negatif yang dimiliki seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan, seperti tanggung jawab, rekan kerja, kompensasi, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja (Jones & George, 2018). *Leadership style* adalah pola perilaku dan strategi yang konsisten yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan tertentu (Sutrisno, 2018). *Compensation* adalah segala bentuk penghargaan finansial maupun non finansial yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi (Milkovich & Jerry, 2018).

Sedangkan *work environment*, merupakan sumber informasi dan tempat untuk melakukan aktifitas, dan kondisi lingkungan kerja yang baik harus diwujudkan agar pegawai merasa lebih betah dan nyaman di dalam ruang kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tingkat efisiensi yang tinggi dapat tercapai (Nitisemito, 2019). Penelitian ini dilakukan pada Perum Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Pemalang, merupakan salah satu unit manajemen di wilayah Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah yang mempunyai tugas dan fungsi yaitu menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa barang dan atau jasa yang berhubungan dengan pengelolaan dan hasil hutan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan hutan lestari dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Selain itu melakukan pemanfaatan hutan, yang meliputi pemanfaatan kawasan, pemanfaatan jasa lingkungan, pemanfaatan hasil hutan kayu dan bukan kayu, pemungutan hasil hutan kayu dan bukan kayu, serta kegiatan usaha lain sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan data yang ada jumlah pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang tahun 2024, sebagai berikut :

**Tabel 1.** Data Jumlah Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang Tahun 2024

No	Nama Bagian	Jumlah Pegawai		Total Pegawai
		Tetap	Tidak Tetap	
1	Administratur / Kepala KPH	1	-	1
2	Wakil Administratur	1	-	1
3	Madya Perencanaan Sumberdaya Hutan	5	-	5
4	Sub Seksi Perencanaan Sumberdaya Hutan	5	-	5
5	Sub Seksi Pengembangan Bisnis	10	-	10
6	Sub Seksi Hukum, Kepatuhan, Agraria dan Komunikasi Perusakan	10	-	10
7	Urusan Pelaporan dan Kesisteman	10	-	10
8	Madya Pembinaan Sumberdaya Hutan	15	-	15
9	Sub Seksi Pembinaan Sumberdaya Hutan	15	-	15
10	Sub Seksi Kemitraan Produktif	15	-	15
11	Sub Seksi Keselamatan Kerja dan Lingkungan	15	-	15
12	Madya Produksi dan Ekowisata	15	1	16
13	Sub Seksi Produksi dan Pembinaan TPK	10	-	10
14	Sub Seksi Agroforestri dan Ekowisata	10	1	11
15	Penguji TK 1 dan 2	12	-	12
16	Madya Keuangan, SDM, Umum dan IT	10	2	12

No	Nama Bagian	Jumlah Pegawai		Total Pegawai
		Tetap	Tidak Tetap	
17	Sub Seksi Keuangan, Perpajakan, dan Manajemen Resiko	10	-	10
18	Sub Seksi SDM dan Umum	12	1	13
19	Sub Seksi Sarana Prasarana, Optamilasi Aset dan IT	15	2	17
Jumlah Total		196	7	203

Sumber : Data sekunder, 2024

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang adalah 203 orang yang terdiri dari 196 pegawai tetap dan 7 pegawai honorer. Perhutani sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) dan memiliki tugas serta wewenang untuk mengelola sumberdaya hutan harus menerapkan strategi salah satunya adalah memaksimalkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan perusahaan yaitu mengelola sumberdaya hutan secara lestari, peduli kepada kepentingan masyarakat dan lingkungan, serta mengoptimalkan bisnis kehutanan dengan prinsip *good corporate governance*.

Penelitian ini juga dilatar belakangi oleh *research gap* dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamzah (2021) membuktikan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian Kurniawan (2021) membuktikan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Cendana (2020) membuktikan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara penelitian Panjaitan (2023) membuktikan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

## 2. Pengembangan Hipotesis

*Leadership style* merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengontrol anggota timnya dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan karakteristik pegawai cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan kinerja mereka (Sunyoto, 2018). Peningkatan *leadership style* dapat meningkatkan *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023),

Rosmalinda (2021), Sugiono (2023) menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara *Leadership Style* terhadap *Employee Performance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara *Leadership Style* terhadap *Employee Performance* pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang.

*Compensation* yang layak dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja, sehingga pegawai akan lebih bersemangat dalam mencapai target organisasi. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan dapat menciptakan loyalitas, mengurangi *turnover*, dan mendorong peningkatan kualitas kerja pegawai (Hasibuan, 2020). Peningkatan *compensation* dapat meningkatkan *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Hamzah (2021), Anggraini (2022), Haluddin (2022), Naholy (2023), Rosmalinda (2021), Sugiono (2023) menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara *Compensation* terhadap *Employee Performance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara *Compensation* terhadap *Employee Performance* pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang

*Work environment* yang baik dari segi fisik, psikologis, maupun sosial dapat meningkatkan kenyamanan, dan produktivitas pegawai. Lingkungan kerja yang positif membuat pegawai merasa lebih termotivasi dan fokus dalam menjalankan tugas, sehingga berdampak pada hasil kerja yang lebih optimal (Nitishemito, 2019). Peningkatan *work environment* dapat meningkatkan *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Hamzah (2021), Anggraini (2022), Christy (2023), Naholy (2023), Rosmalinda (2021) menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara *Work Environment* terhadap *Employee Performance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara *Work Environment* terhadap *Employee Performance* pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang

*Leadership style* yang efektif seperti kepemimpinan yang suportif, partisipatif, atau transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara menciptakan rasa dihargai, lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan arahan yang jelas. Ketika kepuasan kerja pegawai meningkat, pegawai akan lebih termotivasi dan cenderung untuk

bekerja lebih produktif, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka (Sunyoto, 2018). Semakin baik *Leadership Style*, akan meningkatkan *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction*. Penelitian yang dilakukan Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021), Sugiono (2023) menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara *Leadership Style* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Leadership Style* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang

*Compensation* yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai merasa dihargai dan dipenuhi kebutuhannya. Kepuasan kerja yang tinggi, pada akhirnya, meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian, kompensasi yang efektif tidak hanya berperan sebagai penghargaan finansial tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja (Hasibuan, 2020). Semakin baik *compensation* akan meningkatkan *employee performance* melalui *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan Hamzah (2021), Anggraini (2022), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021), Sugiono (2023) menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara *Compensation* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara *Compensation* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang

*Work environment* yang kondusif, seperti fasilitas yang nyaman, suasana yang mendukung, dan hubungan yang harmonis, meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa puas dengan lingkungan kerjanya, mereka akan lebih termotivasi, fokus, dan bersemangat dalam menjalankan tugas. Kepuasan kerja yang meningkat ini kemudian berdampak positif pada kinerja, membuat pegawai bekerja lebih produktif dan berkualitas (Nitishemito, 2019). Semakin baik *work environment* akan meningkatkan *employee performance* melalui *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan Hamzah (2021), Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021) menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara *Work Environment* terhadap *Employee Performance*

melalui *Job Satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

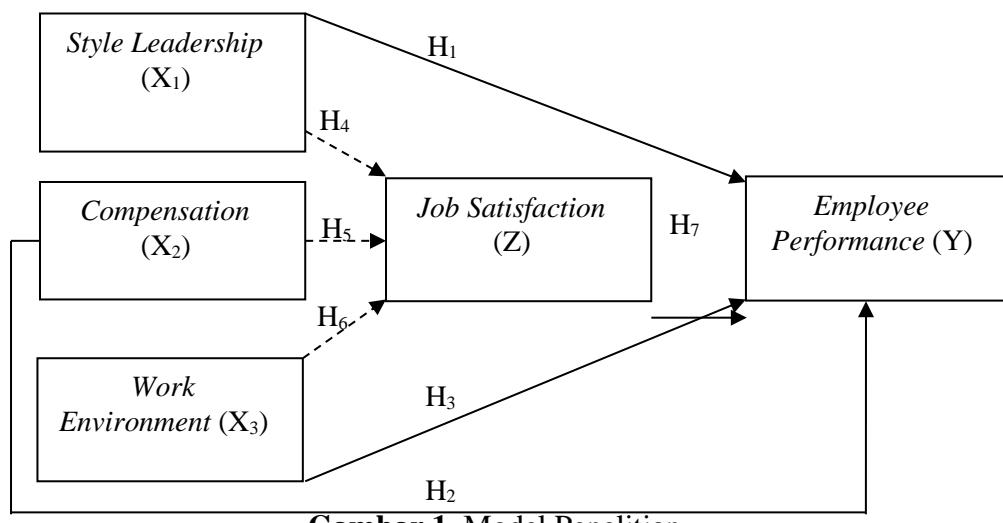
H<sub>6</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara *Work Environment* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, loyal, dan produktif dalam menyelesaikan tugas. *Job satisfaction* meningkatkan kinerja terhadap organisasi dan mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Dengan demikian, ketika pegawai merasa puas, mereka lebih bersemangat dan fokus pada pencapaian hasil kerja yang optimal, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka (Robbins & Judge, 2020). Semakin baik *job satisfaction* akan meningkatkan *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Hamzah (2021), Kurniawan (2021), Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021), Sugiono (2023) menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance* pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang

### 3. Model Penelitian

Model penelitian menggambarkan struktur dari penelitian mulai dari variabel independen, dependen dan intervening. Berdasarkan pemikiran yang sudah diuraikan, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran seperti pada gambar dibawah:



Gambar 1. Model Penelitian

#### 4. Metode Penelitian

Desain penelitian adalah perencanaan rinci yang digunakan sebagai pedoman belajar yang mengarah pada tujuan penelitian. Penelitian ini termasuk penelitian *exploratory research* untuk hubungan sebab akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Teknik pengambilan sampel yang di pakai dalam penelitian ini menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel 70 pegawai.

Unit analisis penelitian ini adalah pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang. Metode analisis data yang dipakai yaitu analisis jalur dan uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung (*mediating effects*).

**Tabel 2.** Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Employee Performance</i> (Y)	<i>Employee performance</i> adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2018).	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Pelaksanaan tugas 4) Tanggung jawab
2	<i>Leadership Style</i> (X <sub>1</sub> )	<i>Leadership style</i> adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2018).	1) Kemampuan mengambil keputusan 2) Kemampuan memotivasi 3) Kemampuan komunikasi 4) Kemampuan mengendalikan bawahan

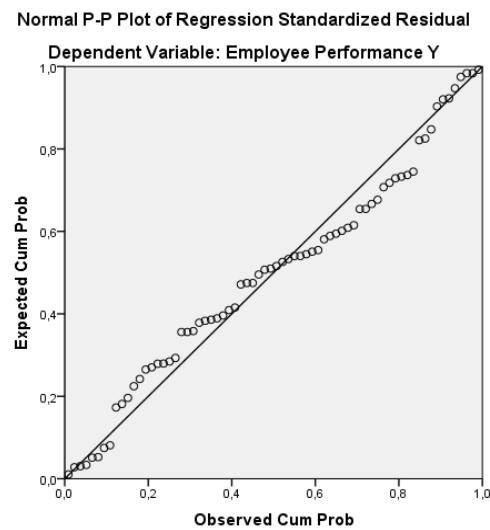
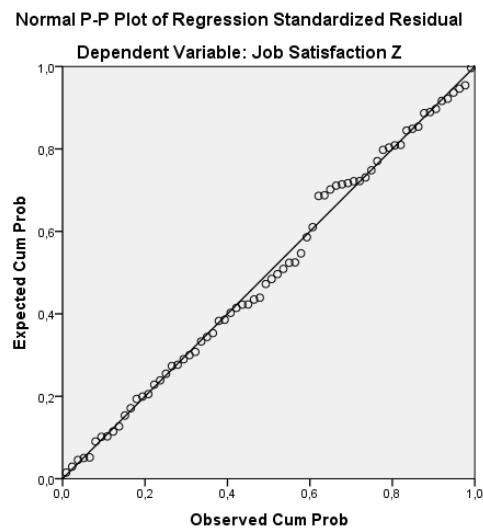
No.	Variabel	Definisi	Indikator
3	<i>Compensation</i> (X <sub>2</sub> )	<i>Compensation</i> adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2020).	1) Gaji 2) Fasilitas 3) Insentif 4) Tunjangan
4	<i>Work Environment</i> (X <sub>3</sub> )	<i>Work environment</i> adalah sumber informasi dan tempat untuk melakukan aktifitas, sehingga kondisi lingkungan kerja yang baik harus diwujudkan agar pegawai merasa lebih betah dan nyaman di dalam ruang kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tingkat efisiensi yang tinggi dapat tercapai (Nitisemito, 2019).	1) Penerangan 2) Suhu udara 3) Ruang yang dibutuhkan 4) Kemampuan untuk bekerja 5) Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya
5	<i>Job Satisfaction</i> (Z).	<i>Job satisfaction</i> adalah hasil dari persepsi seseorang terhadap bagaimana pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang berharga atau memenuhi kebutuhan (Luthans, 2020).	1) Pekerjaan itu sendiri 2) Kesempatan promosi 3) Rekan kerja 4) Kondisi kerja

## 5. Hasil dan Pembahasan

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independent, variabel dependent, atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak

(Ghozali, 2018). Hasilnya berupa *grafik probability plot* dan uji *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* sebagai berikut:



Sumber : Data sekunder diolah, 2025

**Gambar 2a Grafik P-Plot Persamaan 1**

**Gambar 2b Grafik P-Plot Persamaan 2**

Dari gambar 2a dan 2b grafik P-P Plot tersebut terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, ini menunjukan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel 3.** Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov*

	Persamaan 1	Persamaan 2
N	70	70
Test Statistic	0,109	0,191
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,400	0,100

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 3 menunjukkan, hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* data terdistribusi normal dalam model penelitian 1 dan 2 dengan nilai sig.  $0,0400 > 0,05$  dan  $0,100 > 0,05$ .

### Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa semua variabel bebas memberikan nilai Tolerance  $> 0,1$  dan VIF  $< 10$  sehingga dapat disimpulkan dalam model penelitian tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik Multikolinieritas

**Tabel 4.** Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Persamaan 1		Persamaan 2	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
Leadership Style	0,821	1,219	0,708	1,413
Compensation	0,954	1,048	0,838	1,193
Work Environment	0,849	1,178	0,716	1,396
Job Satisfaction			0,547	1,827

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Ketidaksamaan *variance* residual antara suatu pengkajian dengan pengkajian yang lainnya dalam model regresi dapat dideteksi menggunakan pengujian ini (Ghozali, 2018). Berikut hasil uji menggunakan uji *glejser* sebagai berikut:

**Tabel 5.** Hasil Uji Glejser

Variabel Bebas	Persamaan 1		Persamaan 2	
	t	Sig.	t	Sig.
Leadership Style	-0,843	0,402	1,734	0,088
Compensation	0,261	0,795	0,588	0,559
Work Environment	0,570	0,570	0,693	0,491
Job Satisfaction			-0,609	0,545

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Pada tabel 5 dapat dilihat bahwa pada model Persamaan 1 dan 2 semua variabel bebas memberikan nilai *Sig.* > 0,05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi Heteroskedastisitas.

#### **Uji Autokorelasi**

Uji *Durbin-Watson* (D-W) merupakan bagian dari uji autokorelasi dengan pedoman  $d_U \leq DW \leq 4-d_U$ , maka dapat dipastikan tidak terindikasi Autokorelasi.

**Tabel 6.** Hasil Uji Autokorelasi

	Persamaan 1	Persamaan 2
Nilai Durbin-Watson	1,886	2,287

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Besarnya DW<sub>tabel</sub> pada persamaan 1 diperoleh dari n = 70 (jumlah sampel) dan k = 3 (jumlah variabel bebas), yaitu d<sub>L</sub> (batas luar) = 1,5245; d<sub>U</sub> (batas dalam) = 1,7028; 4-d<sub>U</sub> = 2,2972 ; dan 4-d<sub>L</sub> = 2,4755. Pada persamaan 2 besarnya DW<sub>tabel</sub> diperoleh dari n = 70 (jumlah sampel) dan k = 4 (jumlah variabel bebas), yaitu d<sub>L</sub> (batas luar) = 1,4943 ; d<sub>U</sub> (batas dalam) = 1,7351; 4-d<sub>U</sub> = 2,2649 ; dan 4-d<sub>L</sub> = 2,5057. Sehingga dari perhitungan di atas disimpulkan bahwa kedua persamaan tersebut DW<sub>hitung</sub> terletak pada terletak antara batas atas atau upper bound (du) dan (4 - du), berarti tidak ada Autokorelasi (bebas Autokorelasi).

### Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

**Tabel 7.** Hasil Uji Linearitas

Variabel Bebas	Persamaan 1		Persamaan 2	
	Linearity	Sig.	Linearity	Sig.
Leadership Style	0,000	0,05	0,000	0,05
Compensation	0,001	0,05	0,000	0,05
Work Environment	0,000	0,05	0,000	0,05
Job Satisfaction			0,000	0,05

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari hasil tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel bebas pada persamaan 1 dan 2 dapat disimpulkan antara masing-masing variabel terdapat hubungan yang linear karena nilai signifikansi < 0,05.

## Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi. Hasil analisis regresi I dan II telah dirangkum pada Tabel 8 sebagai berikut :

**Tabel 7.** Rangkuman Analisis Regresi

Variabel	Regresi I			Regresi II		
	Koefisien	t-hit	Sig	Koefisien	t-hit	sig
Leadership Style	0,271	3,245	0,002	0,173	3,124	0,003
Compensation	0,350	3,023	0,004	0,377	4,969	0,000
Work Environment	0,228	3,492	0,001	0,126	2,888	0,005
Job Satisfaction				0,205	2,713	0,009
Variabel Dependent	: Job Satisfaction			: Employee Performance		
$R^2$ Adjusted R Square	: 0,428			: 0,651		
N	: 70			: 70		

Sumber: Data primer diolah, 2025

### Persamaan regresi I

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_1$$

$$Z = 0,431 + 0,271X_1 + 0,350X_2 + 0,228X_3 + 0,756$$

### Persamaan regresi II

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Z + e_2$$

$$Y = 1,197 + 0,173X_1 + 0,377X_2 + 0,126X_3 + 0,205Z + 0,591$$

Berdasarkan analisis jalur diperoleh bahwa variabel *Leadership Style* memberikan nilai jalur sebesar 0,173, nilai t hitung sebesar 3,124 dengan Sig.  $0,003 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara parsial *Leadership Style* pada *Employee Performance*. Dengan demikian hipotesis pertama  $H_1$  yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara *Leadership Style* pada *Employee Performance* adalah diterima.

Berdasarkan analisis jalur variabel *Compensation* memberikan nilai jalur sebesar 0,227, nilai t hitung sebesar 4,969 dengan Sig.  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya ada pengaruh antara *Compensation* terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian

hipotesis  $H_2$  yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara *Compensation* terhadap *Employee Performance* adalah diterima.

Hasil analisis jalur variabel *Work Environment* memberikan nilai jalur sebesar 0,126, nilai t hitung sebesar 2,888 dengan nilai *Sig.*  $0,005 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan *Work Environment* terhadap *Employee Performance*. Oleh karena itu hipotesis  $H_3$  yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara *Work Environment* terhadap *Employee Performance* diterima.

Hasil analisis jalur variabel *Job Satisfaction* memberikan nilai jalur sebesar 0,205, nilai t hitung sebesar 2,713 dengan nilai *Sig.*  $0,009 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian hipotesis  $H_7$  yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*.

### **Uji Mediasi dengan Sobel Test**

Untuk mengetahui peran mediasi dari *Job Satisfaction* dilakukan menggunakan uji sobel dengan melihat nilai jalur pada Tabel 7. Hasil pengujian sobel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) *Job Satisfaction* memediasi hubungan *Leadership Style* dengan *Employee Performance*

Diketahui :

$$a = 0,271 \quad Sa = 0,084$$

$$b = 0,205 \quad Sb = 0,076$$

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,205^2 0,084^2 + 0,271^2 0,076^2 + 0,084^2 0,076^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,042025 \times 0,007056 + 0,073441 \times 0,005776 + 0,007056 \times 0,005776}$$

$$Sab = \sqrt{0,000296 + 0,000424 + 0,000041}$$

$$Sab = 0,027595$$

$$t_{hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

$$t_{hitung} = \frac{(0,271)(0,205)}{0,027595}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,055555}{0,027595}$$

$$t_{hitung} = 2,013$$

Dari perhitungan nilai  $t_{hitung}$  2,013 lebih besar dari nilai  $t_{tabel} = 1,995$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *Leadership Style* dengan *Employee Performance*. Dengan demikian hipotesis  $H_4$  yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara *Leadership Style* pada *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang diterima.

b) *Job Satisfaction* memediasi hubungan *Compensation* dengan *Employee Performance*

Diketahui :

$$a = 0,350 \quad Sa = 0,106$$

$$b = 0,205 \quad Sb = 0,076$$

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,205^2 0,106^2 + 0,350^2 0,076^2 + 0,106^2 0,076^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,042025 \times 0,011236 + 0,1225 \times 0,005776 + 0,011236 \times 0,005776}$$

$$Sab = \sqrt{0,000472 + 0,000707 + 0,000065}$$

$$Sab = 0,035279$$

$$t_{hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

$$t_{hitung} = \frac{(0,350)(0,205)}{0,035279}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,07175}{0,035279}$$

$$t_{hitung} = 2,034$$

Dari perhitungan diatas nilai  $t_{hitung}$  2,034 lebih besar dari nilai  $t_{tabel} = 1,995$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *Compensation* dengan *Employee Performance*. Dengan demikian  $H_5$  yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara *Compensation* pada

*Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang diterima.

c) *Job Satisfaction* memediasi hubungan *Work Environment* dengan *Employee Performance*

Diketahui :

$$a = 0,228 \quad Sa = 0,065$$

$$b = 0,205 \quad Sb = 0,076$$

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,205^2 0,065^2 + 0,228^2 0,076^2 + 0,065^2 0,076^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,042025 \times 0,004225 + 0,051984 \times 0,005776 + 0,004225 \times 0,005776}$$

$$Sab = \sqrt{0,000177 + 0,00030 + 0,000024}$$

$$Sab = 0,022410$$

$$t_{hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

$$t_{hitung} = \frac{(0,228)(0,205)}{0,022410}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,04674}{0,022410}$$

$$t_{hitung} = 2,085$$

Dari perhitungan nilai  $t_{hitung}$  2,085 lebih besar dari nilai  $t_{tabel} = 1,995$   $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *Work Environment* terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian  $H_6$  yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Work Environment* pada *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada Pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang diterima.

## Pembahasan

*Leadership style* adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2018). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa *Leadership Style* memiliki peran penting dalam meningkatkan pula *Employee Performance* pada pegawai Perum Perhutani KPH

Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena pimpinan menunjukkan tanggung jawab penuh terhadap setiap keputusan hasil kerja tim. Ini mencerminkan gaya kepemimpinan yang akuntabel, di mana pemimpin tidak hanya memberikan arahan tetapi juga siap menanggung konsekuensi dari hasil kerja timnya. (Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021) dan Sugiono (2023)).

*Compensation* adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang mengungkapkan semakin baik *Compensation* maka akan meningkatkan pula *Employee Performance* pada pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan jabatan pegawai, ini menunjukkan jika tunjangan diberikan sesuai dengan jabatan, maka pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik (Hamzah (2021), Anggraini (2022), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021), dan Sugiono (2023))

*Work environment* adalah sumber informasi dan tempat untuk melakukan aktifitas, sehingga kondisi lingkungan kerja yang baik harus diwujudkan agar pegawai merasa lebih betah dan nyaman di dalam ruang kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tingkat efisiensi yang tinggi dapat tercapai (Nitisemito, 2019). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang mengungkapkan semakin baik *Work Environment* maka akan meningkatkan pula *Employee Performance* pada pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena penerangan di tempat kerja sudah memadai untuk mendukung aktivitas kerja sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa penerangan yang memadai merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung kinerja optimal pegawai (Hamzah (2021), Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023), dan Rosmalinda (2021)).

Pengaruh dari variabel *Leadership Style* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* adalah signifikan, sehingga semakin meningkat *Leadership Style* maka akan meningkatkan *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena pimpinan mampu menjaga disiplin bawahan agar tetap fokus pada tujuan kerja. Hal ini menunjukkan peran penting seorang pemimpin dalam memastikan pegawai bekerja sesuai dengan aturan dan tujuan organisasi. Penelitian ini sejalan dan mendukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan

oleh Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021) dan Sugiono (2023).

Pengaruh dari variabel *Compensation* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* adalah signifikan, sehingga semakin meningkat *Compensation* maka akan meningkatkan *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan jabatan pegawai, ini menunjukan jika tunjangan diberikan sesuai dengan jabatan, maka pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Penelitian ini sejalan dan mendukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hamzah (2021), Anggraini (2022), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021) dan Sugiono (2023).

Pengaruh dari variabel *Work Environment* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* adalah signifikan, sehingga semakin meningkat *Work Environment* maka akan meningkatkan *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena hubungan sesama rekan kerja berjalan dengan baik sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hubungan yang harmonis dan positif antar rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mendukung, dan produktif. Ketika komunikasi, kerja sama, dan rasa saling menghormati terjalin dengan baik, suasana kerja menjadi lebih kondusif, mengurangi konflik, serta meningkatkan lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dan mendukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hamzah (2021), Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023), dan Rosmalinda (2021).

*Job Satisfaction* adalah hasil dari persepsi seseorang terhadap bagaimana pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang berharga atau memenuhi kebutuhan (Luthans, 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang mengungkapkan semakin baik *Job Satisfaction* maka akan meningkatkan pula *Employee Performance* pada pegawai Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena rekan kerja selalu siap membantu ketika pegawai membutuhkan bantuan, ketika pegawai saling membantu, pekerjaan lebih cepat terselesaikan berdampak positif pada kepuasan kerja dan kualitas kerja meningkat (Hamzah (2021), Kurniawan (2021), Anggraini (2022), Christy (2023), Haluddin (2022), Nahloly (2023), Rosmalinda (2021), dan Sugiono (2023))

## 6. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa *Leadership Style, Compensation* dan *Work Environment* berpengaruh terhadap *Employee Performance*. *Job Satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *Leadership Style, Compensation* dan *Work Environment* dengan *Employee Performance*. Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian. Diharapkan peneliti dimasa depan dapat melakukan penelitian serupa dengan menambahkan variabel eksogen lainnya seperti misalnya kompetensi individual dan dukungan organisasi.

## Referensi

Alfani. (2019). Pengaruh *Leadership Style* dan Budaya Kerja Terhadap Employee Performance Karyawan Kantor Rektorat Universitas Islam Kalimantan (Uniska) Muhammad Arsyad Al Banjary Banjarmasin. *Jurnal Manajemen* Vol. 6 No. 7. Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjary Banjarmasin.

Ananda, D. N. (2022). Pengaruh *Leadership Style* dan Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasional Dan Employee Performance(OCB) pada Kementerian PUPR Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Balai Wilayah Sungai Sumatera II. *Ekonomi Dan Bisnis Digital*. Universitas Harapan Medan.

Anggraini, C. M. L. (2023). *The Role of Job Satisfaction and Work Environment on Employee Performance*. 7(2000), 717–725.

Bandura, A. (2010). *Work Environment Mechanism in Psychological and Health Promoting Behavior*. Prentice Hall. New Jersy.

Bangun, O. V. (2019). Pengaruh *Leadership Style* dan Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasional Dan Employee Performance(OCB) pada PT. Trisaka Reksa Waluyo Nusa Dua Bali. *Ekonomi Dan Bisnis*. Universitas Udayana Bali.

Budiharjo, A. (2011). *Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Prasetya Mulya Publishing. Jakarta

Feldman, R. . (2009). *Human Development (Eleventh Edition)*. McGraw Hill. New York:

Fitriyana, L., & Khasanah, N. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Work Environment* Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada PNS UPTD Unit Puskesmas Kebumen II. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* Vol. 2 No. 6. Stie Putra Bangsa Kebumen.

Friedman, H. S., & Schustack, M. W. (2008). *Kepribadian Teori Klasik dan Riset Modern Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang

Greenberg, J., & Baron, R. . (2013). *Behavior in Organization, Eight Edition*. Pearson Education Inc.

New Jersey.

Handayani, N. M. D. (2022). Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh *Work Environment* Terhadap Employee Performancepada PT. BPR Gianyar Parthasedana di Gianyar. *Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata Vol. 2 No. 1. Universitas Hindu Indonesia*. Bali

Haryanti, E. (2022). The Effect of Person Organization Fit, *Compensation*, and Organizational Commitments on Employee Performanceat Citilink Indonesia Airlines. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR) Vol. 1, No. 10*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya.

Kline, R. B. (2011). *Kline, R. B. (2011). Principles And Practice Of Structural Equation Modeling. Third Edition*. Guilford Press. New York.

Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.

Making, I. (2019). Pengaruh Personality, *Compensation* dan *Leadership Style* Terhadap Organizational Citizenship Behaviourdan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada Driver Towing CV. Hegar Reja Mulia Kebumen. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Stie Putra Bangsa Kebumen.

Ningsih, F. (2022). Pengaruh *Work Environment* Terhadap Employee PerformanceDengan Komitmen Organisasi sbagli Variabel Intervening di Kantor Bupati Kabupaten Lima Puluh Kota. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 1 No. 2*. Universitas Negeri Padang.

Nuraji, I. (2019). Pengaruh *Leadership Style* Dan Person Organizational Fit Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Syariah*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Organ. (2015). *Employee Performance*. Sage Publications. USA.

Rivaldi. (2023). Pengaruh Self Leadership Dan *Work Environment* Terhadap Employee PerformanceDengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Perikanan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Agam. *Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen Universitas Putra Indonesia YPTK*. Padang.

Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta

Rogelberg, S. . (2012). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Sage Publication. London.

Santoso. (2019). Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Organization Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang. *Jurnal Neo-Bis Vol. 8 No. 1* Universitas Semarang.

Simanjutak, P. J. (2015). *Manajemen Evaluasi Kinerja, Edisi 3, Cetakan Keempat*. Fakutas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis, Edisi 1*. CV. Alfabeta, Bandung.

Suryani, & Helmy, I. (2019). Pengaruh Personality, *Compensation* dan Organizational Justice Terhadap Organizational Citizenship Behaviourdengan Komitmen Organisasional sebagai

Variabel Intervening pada Guru SMK Negeri 1 Kebumen. *Jurnal Manajemen*, Stie Putra Bangsa Kebumen.

Tamarawati. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja (*Compensation*) Terhadap Employee Performance yang Dimediasi Komitmen Organisasional pada Rumah Sakit Negeri di Kota Surakarta. *Ekonomi Dan Bisnis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. PT. Raja Grafindo. Depok