

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT
BINTANG SEGARA MAS DI JAKARTA**



**DIAJUKAN OLEH:
JOHNATHAN SUSANTO
115210006**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT - SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
2025**

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT
BINTANG SEGARA MAS DI JAKARTA**



**DIAJUKAN OLEH:
JOHNATHAN SUSANTO
115210006**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT - SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
2025**

HALAMAN PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT



FR.FE-4.7-RO

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Johnathan Susanto
NPM (Nomor Pokok Mahasiswa) : 115210006
Program Studi : S1 Manajemen
Alamat : Jalan A Gang 2 No 39 RT 11 RW 03, Sawah Besar
Karang Anyar, Jakarta Pusat
Telp: -
HP: 085881532070

Dengan ini saya menyatakan, apabila dalam pembuatan skripsi ternyata saya:

1. Melakukan plagiat/ menyontek;
2. Mengutip tanpa menyebut sumbernya;
3. Menggunakan data fiktif atau memanipulasi data;
4. Melakukan riset perusahaan fiktif (hal ini Jurusan Akuntansi/Manajemen dapat konfirmasi langsung ke perusahaan terkait sesuai dengan surat risetnya).

Saya bersedia dikenakan sanksi berupa pembatalan skripsi dan diskors maksimal 2 (dua) semester. Kemudian apabila hal di atas terbukti setelah lulus ujian skripsi/komprehensif saya bersedia dinyatakan batal skripsi dan kelulusannya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 10 Juni 2025



Johnathan Susanto

Catatan:

1. Asli dikembalikan ke jurusan Akuntansi/Manajemen dan difotocopy untuk mahasiswa yang bersangkutan.
2. Harap disertakan pada skripsi sebelum maupun setelah lulus ujian dan revisi.

HALAMAN PERSETUJUAN UNTUK UJIAN

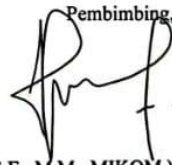
**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JAKARTA**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Johnathan Susanto
NIM : 115210006
PROGRAM/JURUSAN : S1/ Manajemen
KONSENTRASI : Sumber Daya Manusia
JUDUL SKRIPSI : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Bintang Segara Mas di Jakarta

Jakarta, 4 Juni 2025

Pembimbing,



(OEY HANNES WIDJAJA, S.E., M.M., MIKOM.)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JAKARTA

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : Johnathan Susanto
NIM : 115210006
PROGRAM/JURUSAN : S1 Manajemen
KONSENTRASI : Sumber Daya Manusia
JUDUL SKRIPSI : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan
Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi
Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT Bintang
Segara Mas di Jakarta

Telah diuji pada Ujian Skripsi dan Komprehensif tanggal 2 Juli 2025 dan dinyatakan
lulus, dengan tim penguji yang terdiri atas:

1. Ketua Penguji : - RODHIAH, Dra., M.M.
2. Anggota Penguji : - SARWO EDY HANDOYO, Dr., S.E., M.M.
- OEY HANNES WIDJAJA, S.E., M.M., MIKOM.,
M.Pd.

Jakarta, 14 Juli 2025

Pembimbing



(OEY HANNES WIDJAJA, S.E., M.M., MIKOM., M.Pd.)

ABSTRACT

(A) Johnathan Susanto (115210006)

(B) THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION WITH WORK MOTIVATION AS A MEDIATING VARIABLE AT PT BINTANG SEGARA MAS IN JAKARTA

(C) XIV + 88, 23 tables, 7 figures, 12 attachments

(D) HUMAN RESOURCES

(E) The purpose of this study was to examine the effect of leadership style and work environment on job satisfaction with work motivation as a moderating variable. The population of this study were employees at PT Bintang Segara Mas in Jakarta. The population used in this study were 181 respondents. This study uses a population collected online via g-form and then processed using SmartPLS-SEM. The results of this study are that leadership style does not show a significant effect either directly on job satisfaction or on work motivation. Leadership style is also unable to influence job satisfaction through motivation as a mediator, work environment is proven to have a positive and significant influence on work motivation. work environment also affects job satisfaction indirectly through motivation as a mediating variable.

(F) Reference 74 (1951-2025)

(G) OEY HANNES WIDJAJA, S.E., M.M., MIKOM., M.Pd.

ABSTRAK

(A) Johnathan Susanto (115210006)

(B) PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN dan LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BINTANG SEGARA MAS DI JAKARTA

(C) XIV + 88, 23 tabel, 7 gambar, 12 Lampiran

(D) SUMBER DAYA MANUSIA

(E) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan di PT Bintang Segara Mas di Jakarta. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 181 responden. Penelitian ini menggunakan Populasi yang dikumpulkan secara online melalui g-form lalu diolah menggunakan *smartPLS-SEM*. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan baik secara langsung terhadap kepuasan kerja maupun terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan juga tidak mampu memengaruhi kepuasan kerja melalui motivasi sebagai mediator, Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel mediasi

(F) Referensi 74 (1951-2025)

(G) OEY HANNES WIDJAJA, S.E., M.M., MIKOM., M.Pd.

HALAMAN MOTTO

Amsal 3:5–6

"Percayalah kepada Tuhan dengan segenap hatimu, dan jangan bersandar kepada pengertianmu sendiri. Akuilah Dia dalam segala lakumu, maka Ia akan meluruskan jalanmu."

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan untuk Tuhan Yesus, dan keluarga yang telah memberi dukungan dan motivasi untuk saya dan tidak pernah lelah untuk mendoakan setiap langkah yang kulalui dengan cinta dan pengorbanan yang tak terhingga.

KATA PENGANTAR

Diawali dengan mengucapkan puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas segala hikmat, karunia, serta pimpinan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian sebagai syarat tugas akhir guna mencapai gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara dengan baik. Penelitian ini dibuat dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT Bintang Segara Mas di Jakarta ”

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Oey Hannes Widjaja, S.E., M.M., MIKOM., M.Pd. selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, arahan serta saran yang diberikan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Sawidji Widoatmodjo S.E., M.M., MBA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Dr. Franky Selamat, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Universitas Tarumanagara.
4. Seluruh staff pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang tak ternilai selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.
5. Kedua orang tua, Marcus Mardjono Susanto dan Jovita Chandra yang selalu memberikan kasih sayang, arahan, doa, nasehat, serta kesabarannya yang luar biasa dalam setiap langkah yang dilalui penulis.
6. Adik penulis Josephine Susanto atas perhatian, doa dan dukungan

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Rumusan Masalah	6
E. Tujuan dan Manfaat	7
BAB II.....	9
LANDASAN TEORI	9
A. Gambaran Umum Teori.....	9
B. Definisi Konseptual Variabel	10
C. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	13
D. Kaitan antar Variabel Variabel.....	20
E. Model Penelitian dan Hipotesis	23
BAB III	25
METODE PENELITIAN	25
A. Desain Penelitian.....	25
B. Populasi	25
C. Operasionalisasi Variabel dan Instrumen	26

D. Analisis Validitas dan Realibilitas	31
E. Analisis Data	39
BAB IV	40
HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN	40
A. Deskripsi Subjek Penelitian.....	40
B. Deskripsi Objek Penelitian	45
C. Hasil Analisis Data	49
D. Pembahasan.....	55
BAB V.....	62
PENUTUP	62
A. Kesimpulan.....	62
B. Saran & Keterbatasan	64
DAFTAR PUSTAKA	67

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Relevan	13
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Lingkungan Kerja	27
Tabel 3. 3 Operasionalisasi Variabel Motivasi	28
Tabel 3. 4 Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja	29
Tabel 3. 5 Kategori Skala Likert 1-5.....	31
Tabel 3. 6 Hasil Uji Validitas Pada Setiap Indikator (Outer Loadings)	33
Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas Konvergen pada Setiap Variabel (AVE)	35
Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas dari Cross Loadings	36
Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas dari Fornell-Larcker	37
Tabel 3. 10 Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	38
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	42
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	43
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	44
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	45
Tabel 4. 6 Deskripsi Objek Penelitian Gaya Kepemimpinan	46
Tabel 4. 7 Deskripsi Objek Penelitian Lingkungan Kerja	47
Tabel 4. 8 Deskripsi Objek Penelitian Motivasi Kerja	48
Tabel 4. 9 Deskripsi Objek Penelitian Kepuasan Kerja	49
Tabel 4. 10 R-Square	50
Tabel 4. 11 F-Square	52
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Boostaping	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian	23
Gambar 3. 1 Model Outer Loadings Pada Pengujian Indikator	34
Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Gambar 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	42
Gambar 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	43
Gambar 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	44
Gambar 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	74
Lampiran 2 Hasil Tanggapan Responden	79
Lampiran 3 Karakteristik Responden	83
Lampiran 4 Hasil Uji Cross Loadings	85
Lampiran 5 Hasil Uji Outer Loadings	85
Lampiran 6 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	86
Lampiran 7 Model Outer Loadings.....	86
Lampiran 8 Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)	86
Lampiran 9 Hasil Uji Validitas (Fornell-Larcker)	87
Lampiran 10 Cronbach's Alpha dan Composite reliability	87
Lampiran 11 Effect Size (f^2)	87
Lampiran 12 Hasil Path Coefficient.....	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia dengan optimal. Karyawan sebagai aset berharga perusahaan memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja menjadi prioritas utama bagi manajemen perusahaan (Khan *et al.*, 2021).

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai perasaan yang mendukung atau tidak mendukung karyawan dalam pekerjaan. Kepuasan kerja bersifat fleksibel dan dapat mengalami perubahan kapan saja. Karyawan yang puas cenderung lebih loyal karena merasa perusahaan berhasil memenuhi kebutuhan mereka terkait pekerjaan (Budiono, H., Widjaya, O. H *et al.*, 2021).

Menurut Asad-Khan *et al.*, (2019) Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai kondisi emosional atau perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang terbentuk berdasarkan pengalaman kerja serta penilaian individu terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya tersebut. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya umumnya menunjukkan performa kerja yang lebih optimal, memiliki tingkat komitmen yang lebih kuat, serta memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, peningkatan absensi, dan tingkat turnover yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap profitabilitas dan keunggulan kompetitif perusahaan (Alrawahi *et al.*, 2020).

Menurut Alifiah Syam, M., (2025) gaya kepemimpinan merupakan seorang pemimpin atau seseorang yang dapat menjalankan fungsi manajemen dan memiliki tanggung jawab besar terhadap perusahaan atau lembaga yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Menurut Paais *et. al.* (2020) membangun kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya bukanlah hal yang sederhana, karena hal ini hanya dapat tercapai apabila terdapat keterkaitan yang harmonis antara motivasi kerja, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan yang mampu diterima oleh karyawan, serta dukungan dari lingkungan kerja yang kondusif.

Namun penelitian oleh Subagio dan Putri (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Aneka Mandiri Sejahtera.. Temuan-temuan yang beragam ini menunjukkan adanya kompleksitas dan kemungkinan variabel moderator atau mediator yang mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di industri logistik.

Selain gaya kepemimpinan, Menurut Ramli *et. al.* (2019) lingkungan kerja merupakan segala hal yang berada di sekitar karyawan dan memiliki potensi untuk memengaruhi sikap maupun perilaku mereka saat menjalankan tugas. Selain itu, lingkungan kerja juga menjadi salah satu faktor penentu utama dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan. lingkungan kerja berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan dan kondisi fisik lingkungan dan kondisi fisik karyawan, termasuk jenis pekerjaan, waktu kerja dan waktu istirahat, peralatan kerja, kondisi ruangan, penerangan, suhu, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan kondisi kesehatan karyawan, usia dan sebagainya. Bintoro & Daryanto (2017).

Penelitian oleh Iswanto dan Wibowo (2021) di PT. Rofina Indah Jaya menemukan bahwa lingkungan kerja, komunikasi, dan stres kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian (Maj, J, 2023) menunjukkan bahwa jika karyawan yakin bahwa lingkungan kerja bersifat inklusif, hal itu dapat berkontribusi pada kepuasan mereka dan dalam penelitian (Tran, Q.H.N, 2021) menunjukkan bahwa kultur organisasi, beserta kondisi lingkungan kerja, memiliki dampak terhadap tingkat kepuasan kerja. Namun, terdapat sejumlah faktor yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja seperti gaya kepemimpinan, stres kerja dan kompensasi. Dalam sebuah penelitian, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Leitão, M., Correia, R.J., Teixeira, M.S., dan Campos, S, 2022)

Berdasarkan hasil wawancara terbatas dengan pihak manajemen, PT Bintang Segara Mas telah mengimplementasikan berbagai strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan kepemimpinan, termasuk lebih mendengar semua masukan dari para karyawan/ti kemudian melakukan renovasi ruang kerja dan penyediaan fasilitas untuk relaksasi bagi karyawan. Namun, tantangan masih ditemukan terutama di area operasional, seperti gudang dan area bongkar muat, yang memiliki kondisi kerja lebih kompleks dan menuntut.

Faktor-faktor seperti tingkat kebisingan, kualitas pencahayaan, ventilasi, serta beban kerja fisik yang tinggi di area tersebut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, Lingkungan kerja yang kurang ergonomis dan tekanan fisik yang berlebihan sering kali menurunkan semangat kerja, memperburuk tingkat stres, dan berdampak langsung pada motivasi intrinsik karyawan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi lebih lanjut terhadap kondisi lingkungan kerja di area operasional guna mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan demi mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Motivasi kerja juga merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Wahyuni & Dewi, 2024). Motivasi dapat dipicu oleh berbagai faktor, termasuk pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berhubungan erat dengan kepuasan kerja yang lebih baik, sehingga penting bagi perusahaan untuk menciptakan kondisi yang mendorong motivasi karyawan.

Penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada satu aspek saja, yakni salah satu dari faktor gaya kepemimpinan atau lingkungan kerja, tanpa menelaah peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu penelitian ini akan menambahkan variabel mediasi motivasi (Pang, K. and Lu, C.S, 2018) yang bisa meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan karena jika karyawan merasa termotivasi, seperti gaji pokok yang sesuai, bonus/komisi, tunjangan, lingkungan kerja yang nyaman dan mendapatkan pengakuan dan penghargaan. Adanya hal tersebut karyawan akan menetap di perusahaan tersebut dan akan berkomitmen untuk mengembangkan perusahaan karena mereka merasa puas bekerja di perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor kepuasan kerja yang diberikan agar karyawan dapat menetap di perusahaan untuk membantu mengembangkan dan mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan untuk membantu mengembangkan dan mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Tabel ini menggambarkan pembagian struktur organisasi berdasarkan divisi-divisi ada dalam PT Bintang Segara Mas

No	Divisi	Jumlah Karyawan
1	Operasional & Armada	85
2	Logistik & Pergudangan	30

3	Keuangan & Akuntansi	20
4	HSE (Health, Safety, Environment)	16
5	SDM / HRD	15
6	Legal	5
7	IT & Sistem Informasi Logistik	5
8	Manajemen Eksekutif (Direksi & GM)	5

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah/gap tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana motivasi kerja dapat berperan sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bintang Segara Mas di Jakarta. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi manajemen PT Bintang Segara Mas dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat beberapa masalah yang perlu diidentifikasi, antara lain:

1. Terdapat inkonsistensi dalam temuan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Meskipun upaya perbaikan lingkungan kerja telah dilakukan, masih terdapat area operasional dengan kondisi kerja menantang yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
3. Belum jelas bagaimana motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, terutama dalam konteks PT Bintang Segara Mas
4. Peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi belum diteliti secara komprehensif dalam konteks perusahaan.

5. Apakah gaya kepemimpinan dapat signifikan mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan ?.

C. Batasan Masalah

Untuk memperjelas fokus penelitian, batasan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya akan membahas pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan PT Bintang Segara Mas.
2. Variabel yang diteliti mencakup lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.
3. Penelitian ini tidak membahas faktor lain di luar variabel yang diteliti, seperti kompensasi, beban kerja, konflik kerja, budaya organisasi, atau kepemimpinan spiritual yang mungkin juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bintang Segara Mas ?
2. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bintang Segara Mas ?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja di PT Bintang Segara Mas ?
4. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja di PT Bintang Segara Mas ?
5. Apakah motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bintang Segara Mas ?

6. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja di PT Bintang Segara Mas ?
7. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja di PT Bintang Segara Mas ?

E. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bintang Segara Mas di Jakarta.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bintang Segara Mas di Jakarta.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bintang Segara Mas.
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bintang Segara Mas.
5. Mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bintang Segara Mas.
6. Menguji apakah motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.
7. Menguji apakah motivasi kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan.

2. Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut;

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam ranah manajemen sumber daya manusia. Dengan memperkaya literatur mengenai kepuasan kerja, penelitian ini akan menambahkan wawasan tentang pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja, serta menghasilkan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel tersebut. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kepuasan kerja dalam konteks yang berbeda atau dengan variabel yang lebih luas.

b. Manfaat Praktis

Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menyusun strategi yang lebih optimal guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang lebih baik, termasuk pengembangan gaya kepemimpinan dan peningkatan motivasi kerja. Selain itu, dengan meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover karyawan dan menciptakan hubungan interpersonal yang lebih baik antara pemimpin dan karyawan, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni. (2024). Determination of Performance Through Job Satisfaction: Competence, Motivation and Organizational Commitment at the Central Statistics Agency in West Sumatra. *Qubahan Academic Journal*, 4(3), 662–677. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a810>
- Ahmed Imran Kabir, B., Newaz, S., Kadhém Alkhalifa, A., Imran Kabir α, A., Newaz σ, S., Kadhém Alkhalifa ρ, A., & GÖ, J. (2019). Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Analyzing the Impact of Workplace Environment on Job Satisfaction of the Office Employees of Saudi Arabian Oil and Gas Industry Analyzing the Impact of Workplace Environment on Job Satisfaction of the Office Employees of Saudi Arabian Oil and Gas Industry. In *Global Journal of Management and Business Research: Vol. XIX*.
- Aina, N., Noor, M., Yusof, Y., Rashid, A., Rasheed, R., Amirah, N. A., Khan, S., & Agha, A. A. (2021). A Quantitative Perspective of Systematic Research: Easy and Step-by-Step Initial Guidelines A Quantitative Perspective of Systematic Research: Easy and Step-by-Step Initial Guidelines A Quantitative Perspective of Systematic Research: Easy and Step-by-Step Initial Guidelines. In *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)* (Vol. 12, Issue 9). <https://www.researchgate.net/publication/354735153>
- Alam, M., Gul, F., Intasar, S., & Kazmi, H. (2023). The impact of perceived organizational support and extrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of intrinsic motivation. In *JMAS* (Vol. 3, Issue 1). <https://jmas.pk>
- Alifah Syam, M., & Oki Berliyanti, D. (2025). Pengaruh Leadership Style, Motivation, Compensation, Communication, Work Environment terhadap Job Satisfaction pada Jasa Kurir Perusahaan JNE Jakarta. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2).
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Anshori, L. I., Titisari, P., Setyanti, S. W. L. H., Handriyono, Sularso, R. A., & Susanto, A. B. (2023). The Influence of Servant Leadership on Motivation, Work Engagement, Job Satisfaction and Teacher Performance of Vocational High School Teachers in Jember City. *Quality - Access to Success*, 24(194), 261–273. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.30>
- Aris, N. M., Ibrahim, N. H., & Halim, N. D. A. (2025). Design and Development Research (DDR) Approach in Designing Design Thinking Chemistry Module to Empower Students' Innovation Competencies. *Journal of*

- Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*, 44(1), 55–68. <https://doi.org/10.37934/araset.44.1.5568>
- Asad khan, M., Md Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 78–94. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- Blasio, S. di, Shtrepi, L., Puglisi, G. E., & Astolfi, A. (2019). A Cross-Sectional Survey on the Impact of Irrelevant Speech Noise on Annoyance, Mental Health and Well-being, Performance and Occupants' Behavior in Shared and Open-Plan Offices. *International Journal of Environmental Research and Public Health Article*. <https://doi.org/10.3390/ijerph16020280>
- Budiono, H., Widjaja, O. H., Jonnardi, J., & Jasmine, I. (2021). The Effect of Work Environment on Work Satisfaction Among PWC Indonesia Employees with Motivation as Mediating Variable. *Proceedings of the International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities (ICEBSH 2021)*, 570. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210805.027>
- Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., Panatap Soehaditama, J., & Nuraeni, N. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504>
- Cebotari, V. (2022). The importance of managing the psychosocial potential of human resources for employee job satisfaction. *EcoSoEn*, 3–4, 172–184. <https://doi.org/10.54481/ecosoen.2022.3-4.20>
- Chen, C., Nibbio, G., & Kotozaki, Y. (2025). Editorial: Cognitive and mental health improvement under- and post-COVID-19. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 16). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1565941>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745–783. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- DeLay, L., & Clark, K. R. (2020). The Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction: A Survey of MR Technologists' Perceptions. *Radiologic technology*, 92(1), 12–22.
- Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ibrahim, G.A., & Majzun, Z. (2020). *Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic*. *Human Resource Development International*, 23, 380 - 394.

- Fahlevi, M., Fahmi, K., & Asbari, M. (2021). *The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance*. www.solidstatetechnology.us
- Ghanad, A. (2023). *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS An Overview of Quantitative Research Methods*. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Haji-Othman, Y., & Yusuff, M. S. S. (2022). Assessing Reliability and Validity of Attitude Construct Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i5/13289>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hu, G., Guo, Z., Wang, Y., & Wang, L. (2025). The Differential Association Between Leadership Styles and Organizational Silence in a Sample of Chinese Nurses: A Multi-Indicator and Multicause Study. *Journal of Nursing Management*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/jonm/9626175>
- Igwe, M. C. P., & Ligaya, M. A. D. (2025). Students' performance in English: effects of teachers' leadership behavior and students' motivation. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 91–102. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21680>
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. *Healthcare (Switzerland)*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Jasmine, I., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(2), 450. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i2.7938>
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In V. I. Sessa & N.A. Bowling (Eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 207-241). Routledge.
- Juhana, A., Angelika, L., & Azis, F. A. (2024). *Exploring Research Approaches and Methodologies in Multimedia: Digital Media, Game Development, Visual Communication Design, Broadcasting, and Animation*. <https://doi.org/10.17509/edsence.v6i2.76393>
- Kabir, A. I., Newaz, S., Alkhalifa, A. K., & Jakowan, J. (2019). Analyzing the Impact of Workplace Environment on Job Satisfaction of the Office Employees of Saudi Arabian Oil and Gas Industry. *Global Journal of*

- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002–2038. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054281>
- Knapstad, M., Lissner, L., Björkelund, C., & Holmgren, K. (2025). Mental stress due to poor organizational climate and high work commitment as predictor of 10-year registered sickness absence: a cohort study based on The Population Study of Women in Gothenburg. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*. <https://doi.org/10.1080/02813432.2025.2466177>
- Kotera, Y., Aledeh, M., Rushforth, A., Otoo, N., Colman, R., & Taylor, E. (2022). A Shorter Form of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Construction and Factorial Validation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph192113864>
- Leitão, M., Correia, R. J., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: an application to the Portuguese textile industry. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 590-610.
- Maj, J. (2023). INFLUENCE OF INCLUSIVE WORK ENVIRONMENT AND PERCEIVED DIVERSITY ON JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM POLAND. *Central European Business Review*, 12(4), 105–122. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.334>
- Meilani, E. R., & Dwiyantri, R. (2022). CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS OF JOB SATISFACTION. *Malaysian Business Management Journal*, 1(2), 88–91. <https://doi.org/10.26480/mbmj.02.2022.88.91>
- Mohamed, M. A., Mohamud, F. A. S., Mohamud, I. H., & Farah, M. A. (2024). The influence of workplace relationships and job satisfaction of private universities in Mogadishu: employee performance as a mediator variable. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1485356>
- Mohd Dzin, N. H., & Lay, Y. F. (2021). Validity and reliability of adapted self-efficacy scales in malaysian context using pls-sem approach. *Education Sciences*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/educsci11110676>
- Moschis, G.P. (2024). Research Settings and Procedures. In: Academic Research in Business and the Social Sciences. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56548-9_7
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, Muslih, & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics:*

- Conference Series, 1477(5). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052052>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pârjoleanu, R. (2020). Work Motivation Efficiency in the Workplace. *Postmodern Openings*, 11(4), 293–309. <https://doi.org/10.18662/po/11.4/236>
- Permatasari, R. P. A., & Dompok, T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kecamatan Batam Kota. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 55. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i1.2666>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). The work environment as a key factor in the productive performance of companies Case study: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Pourhadi, S., Mohammadzadeh, T., Ghadimi, R., Kaboudi, P. S., & Dashteban Namaghi, A. (2025). Designing and determining psychometric properties of the knowledge, attitude, and practice questionnaire for the use of medicinal plants among older adults. *Journal of Education and Health Promotion*, 14(1). https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1732_23
- Rahman, M. M., Mikhaylov, A., & Bhatti, I. (2024). The impact of investment in human capital on investment efficiency: a PLS-SEM approach in the context of Bangladesh. *Quality and Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-01889-8>
- Rahman, Md. M., Tabash, M. I., Salamzadeh, A., Abduli, S., & Rahaman, Md. S. (2022). Sampling Techniques (Probability) for Quantitative Social Science Researchers: A Conceptual Guidelines with Examples. *SEEU Review*, 17(1), 42–51. <https://doi.org/10.2478/seeur-2022-0023>
- Raisal, I., Nawaz, N., Appasamy, K., & Gajenderan, V. (2021). *Effect of Work Motivation on Employee Job Satisfaction in the Context of Public Sector Organization* (Vol. 48, Issue 11).
- Ramli, A. H. (2019). Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(1).
- Rasoolimanesh, S. M. (2022). *Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach*. <https://www.scriptwarp.com>,
- Refi Dwi Firl, & Mudji Kuswinarno. (2024). Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Rokok. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(2), 88–97. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.173>

- Riyadi, S. (2020). The Influence of Leadership Style, Individual Characteristics and Organisational Climate on Work Motivation, Job Satisfaction and Performance. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Vol. 13, Issue 7). www.ijicc.net
- Sadia Sadiq. (2019). The Influence of Working Environment on the Performance and Productivity of the Workers Belongs to Various Sectors of Islamabad: A Statistical Survey. *Journal of Resources Development and Management*. <https://doi.org/10.7176/jrdm/60-02>
- Saefullah, M., & Basrowi, B. (2022). DAMPAK LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 481-491. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v15i2.183>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1–47). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Sharma, S., Mudgal, S., Thakur, K., & Gaur, R. (2019). How to calculate sample size for observational and experiential nursing research studies? *National Journal of Physiology, Pharmacy and Pharmacology*, 0, 1. <https://doi.org/10.5455/njppp.2020.10.0930717102019>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 18, Issue 4, pp. 1–15). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Subagio, H., & Rizkya Permata Putri, N. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Pada Karyawan PT. Aneka Mandiri Sejahtera Jakarta Timur). In *Tata Kelola Perusahaan (JAKPT)* (Vol. 1).
- Subhaktiyasa, P. G., Gede Agung, A. A., Jampel, I. N., & Dantes, K. R. (2024). Spiritual leadership and lecturer performance: mediating role of work motivation. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 13(6), 3653. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i6.29175>
- SÜRÜCÜ, L., & MASLAKÇI, A. (2020). VALIDITY AND RELIABILITY IN QUANTITATIVE RESEARCH. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694–2726. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Suyono, J., Eliyana, A., Ratmawati, D., Ratnasahara Elisabeth, D., Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, S., & Corresponding Author, I. (2021). Organization Commitment and Work Environment on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 12, Issue 02).
- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>

- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Udahemuka, F. F., Walumbwa, F. O., & Ngoye, B. (2024). ENHANCING MEANINGFUL WORK: THE ROLES OF SPIRITUAL LEADERSHIP, INTRINSIC MOTIVATION, AND EMPLOYEES' GENDER. *International Journal of Business and Society*, 25(2), 713–735. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7624.2024>
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Wahyuni, N. K. S., & Dewi, I. G. A. M. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(2), 337. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2024.v13.i02.p09>
- Wang, B., Rau, P. L. P., & Yuan, T. (2023). Measuring user competence in using artificial intelligence: validity and reliability of artificial intelligence literacy scale. *Behaviour and Information Technology*, 42(9), 1324–1337. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2072768>
- Wibowo, F. P., & Iswanto, D. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, komunikasi, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rofina Indah Jaya. *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 35-41.
- Widayanthi, D. G. C., Yudana, I. M., Agung, A. A. G., & Ariawan, I. P. W. (2024). Effect of Workplace Spirituality and Servant Leadership on Service Quality in Higher Education: A Mediation Model of Job Satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 29(3), 57–67. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.3.57>
- Yoo, W. S., Park, J., & Back, K.-J. (2025). Editorial: Analysing emotional labor in the service industries: consumer and business perspectives, volume II. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1600934>
- Yusif, S., Hafeez-Baig, A., Soar, J. *et al.* PLS-SEM path analysis to determine the predictive relevance of e-Health readiness assessment model. *Health Technol.* 10, 1497–1513 (2020). <https://doi.org/10.1007/s12553-020-00484-9>