

## Analysis of the Influence of Leadership Style, Job Satisfaction, and Work Environment on Employee Performance in PT Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Division I North Sumatra

Nisa Hafiza<sup>1\*</sup>, Akhmad Taufik<sup>2</sup>, Muhammad Yalzamul Insan<sup>3</sup>

Universitas Pembangunan Panca Budi

**Corresponding Author:** Nisa Hafiza [nisahafiza5@gmail.com](mailto:nisahafiza5@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Leadership Style, Job Satisfaction, Work Environment, Performance Employee

*Received :* 12 April

*Revised :* 18 May

*Accepted:* 20 June

©2024 Hafiza, Taufik, Insan: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of leadership style, job satisfaction, and work environment on employee performance at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Region 1, North Sumatra Province. This study also identified problems related to the relationship between leaders and employees, dissatisfaction with wages, and discomfort in the work environment. The method used is a quantitative approach with multiple linear regression analysis using SPSS version 25. Data collection techniques include sample observation and questionnaires given to 40 employees. The results of the study indicate that leadership style partially does not have a significant effect on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect partially on employee performance, while the work environment has an insignificant effect partially. However, simultaneously, leadership style, job satisfaction, and work environment have a significant positive effect on employee performance

## Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara

Nisa Hafiza<sup>1\*</sup>, Akhmad Taufik<sup>2</sup>, Muhammad Yalzamul Insan<sup>3</sup>

Universitas Pembangunan Panca Budi

Corresponding Author: Nisa Hafiza [nisahafiza5@gmail.com](mailto:nisahafiza5@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai

*Received :* 12 April

*Revised :* 18 Mei

*Accepted:* 20 Juni

©2024 Hafiza, Taufik, Insan: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Wilayah 1, Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini juga mengidentifikasi masalah yang terkait dengan hubungan antara pemimpin dan karyawan, ketidakpuasan terhadap upah, serta ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 25. Teknik pengumpulan data meliputi observasi sampel dan kuesioner yang diberikan kepada 40 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan secara parsial. Namun, secara simultan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan

---

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai mencerminkan berbagai aspek manajerial dan operasional perusahaan. Sebagai salah satu faktor utama, kinerja pegawai memengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung serta kepemimpinan yang efisien adalah dasar utama untuk mencapai standar kinerja perusahaan.

Nurjaya dkk. (2020) menyatakan bahwa berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai mencakup beberapa aspek krusial yang menentukan sejauh mana pegawai dapat mencapai atau melampaui standar kinerja yang diharapkan. Faktor-faktor ini biasanya meliputi:

1. Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki peran krusial dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan mempengaruhi cara individu dan kelompok bekerja secara signifikan. Pemimpin memengaruhi etos dan semangat kerja, keselamatan, standar hidup di tempat kerja, serta tingkat keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung mencapai sasaran Perusahaan.
2. Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja adalah pengalaman yang bervariasi untuk setiap pegawai, tergantung pada nilai dan preferensi pribadi mereka. Tingkat kepuasan kerja biasanya lebih tinggi ketika elemen pekerjaan sesuai dengan preferensi individu, sementara ketidaksesuaian dapat menurunkan kepuasan. Kepuasan kerja yang tinggi sering kali berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan dedikasi serta komitmen yang lebih besar terhadap tugas-tugas mereka.
3. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja melibatkan semua komponen fisik dan non-fisik di sekitar pegawai memengaruhi cara mereka menyelesaikan tugas. Faktor-faktor seperti elemen fisik, kimiawi, biologis, fisiologis, mental, dan sosioekonomi membentuk lingkungan kerja dan memengaruhi kapasitas serta produktivitas pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi pada kebahagiaan dan efisiensi kerja, serta berdampak positif pada hasil kerja pegawai. Lingkungan yang nyaman dan aman dapat meningkatkan konsentrasi dan mengurangi stres, sehingga memengaruhi kinerja secara positif.

Memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero) sangat penting untuk mencapai misi perusahaan dalam mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi. Aspek kunci seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja perlu diperhatikan. Dengan mengelola ketiga faktor ini secara efektif, PT Kereta Api Indonesia dapat meningkatkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian misi perusahaan dalam menyediakan solusi transportasi massal yang efisien dan terintegrasi.

Berikut penilaian prasurvei indikator kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

Tabel 1. Prasurvei Indikator Kinerja Pegawai Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara

No	Indikator Kinerja Pegawai	Jumlah Pegawai	Hasil Persentase Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Indikator Kinerja Pegawai
1	Kualitas kerja	40	-Sangat Baik (30%) -Baik (32%) -Kurang Baik (38%)
2	Kuantitas	40	-Sangat Baik (34%) -Baik (38%) -Kurang Baik (28%)
3	Ketepatan waktu	40	-Sangat Baik (28%) -Baik (38%) -Kurang Baik (34%)
4	Efektivitas	40	-Sangat Baik (36%) -Baik (30%) -Kurang Baik (34%)
5	Kemandirian	40	-Sangat Baik (40%) -Baik (30%) -Kurang Baik (30%)
6	Komitmen kerja	40	-Sangat Baik (24%) -Baik (36%) -Kurang Baik (40%)
Total	40	40	

Sumber: Penulis (2024)

Tabel 1 memperlihatkan berbagai aspek penting dalam penilaian kinerja pegawai, seperti kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Penilaian menyeluruh terhadap aspek-aspek ini sangat krusial untuk mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena rendahnya kinerja pegawai yang disebabkan oleh beberapa faktor utama, yaitu gaya kepemimpinan yang kurang disukai, rendahnya kepuasan kerja, dan lingkungan kerja yang tidak nyaman. Faktor-faktor ini meliputi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Berinteraksi satu sama lain dan dapat menciptakan situasi di mana kinerja pegawai tidak optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi

penyebab utama masalah kinerja pegawai dan mengevaluasi pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai. Dengan memahami interaksi dan dampak faktor-faktor ini, diharapkan perusahaan dapat melakukan perbaikan menyeluruh dalam aspek internal maupun eksternal.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Buil et al. (2019), kinerja pegawai merupakan gabungan dari kuantitas dan kualitas hasil kerja mereka. Artinya, penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada jumlah tugas yang diselesaikan, tetapi juga pada seberapa baik hasil tersebut memenuhi standar dan harapan organisasi. Pendekatan ini memberikan pandangan yang lebih menyeluruh mengenai kontribusi seorang karyawan terhadap tujuan dan keberhasilan organisasi, memastikan bahwa kinerja diukur tidak hanya dari volume output, tetapi juga dari nilai dan kualitas kerja yang dihasilkan.

Sabuhari et al. (2020) mengidentifikasi enam indikator utama untuk menilai kinerja pegawai secara individu:

1. Kualitas Kerja. Menilai seberapa baik hasil pekerjaan memenuhi standar yang ditetapkan, termasuk akurasi, ketelitian, dan keandalan. Evaluasi ini mempertimbangkan apakah pegawai menyelesaikan tugas dengan benar dan sesuai ekspektasi.
2. Kuantitas. Menilai banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode tertentu, menilai seberapa banyak output yang dihasilkan oleh pegawai.
3. Ketepatan Waktu. Menilai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas berdasarkan jadwal atau tenggat waktu yang telah ditetapkan, mencerminkan efisiensi dalam pengaturan waktu dan disiplin kerja.
4. Efektivitas. Menilai kemampuan pegawai mencapai tujuan dengan sumber daya yang tersedia, mencerminkan bagaimana pegawai menggunakan keterampilan dan pengetahuan untuk menghasilkan hasil yang berguna bagi organisasi.
5. Kemandirian. Mengukur sejauh mana pegawai dapat bekerja secara mandiri tanpa pengawasan intensif, termasuk kemampuan untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan secara otonom.
6. Komitmen Kerja. Menilai dedikasi dan loyalitas pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, mencerminkan investasi pegawai dalam pekerjaan mereka dan kesetiaan terhadap tujuan organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Suprpta, Sintaasih, dan Riana (dalam Jiputra, 2019) menekankan pentingnya gaya kepemimpinan dalam memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Mereka menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif memiliki dampak signifikan pada kedua aspek tersebut. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan tidak sesuai atau tidak efektif, karyawan mungkin akan merasa tidak puas, yang dapat mendorong mereka untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Hasibuan (2017) mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan utama yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan:

1. **Kepemimpinan Otoriter.** Dalam gaya ini, pemimpin memiliki kontrol penuh atas keputusan, dengan semua keputusan diambil tanpa melibatkan anggota tim. Meskipun efisien dan memberikan kontrol ketat, pendekatan ini dapat menurunkan kepuasan kerja karena karyawan mungkin merasa kurang dihargai dan tidak terlibat, yang berdampak negatif pada motivasi dan kepuasan mereka.
2. **Kepemimpinan Delegatif.** Pemimpin dengan gaya ini memberikan tanggung jawab kepada anggota tim dalam membuat keputusan dan menyudahi pekerjaan dengan cara mereka sendiri. Gaya ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karena karyawan merasa dipercaya dan memiliki otonomi. Hal ini juga dapat mendorong inovasi dan kreativitas karena karyawan bebas mencari solusi terbaik.
3. **Kepemimpinan Partisipatif.** Dalam gaya ini, pemimpin secara aktif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, meminta masukan, dan melibatkan mereka dalam perencanaan serta pelaksanaan tugas. Gaya ini dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan karena mereka merasa diakui dan memiliki kontribusi signifikan dalam mencapai tujuan organisasi, serta meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Menurut Juniantara dan Riana (dalam Jiputra, 2019), kepuasan kerja yang tinggi secara langsung berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

Afandi (2018) mengidentifikasi beberapa indikator dalam menilai kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

1. **Pekerjaan.** Kepuasan terhadap jenis dan konten pekerjaan adalah faktor utama. Karyawan merasa puas ketika pekerjaan mereka menarik, menantang, dan sesuai dengan minat serta keterampilan mereka. Sebaliknya, pekerjaan yang monoton atau tidak sesuai dengan kompetensi dapat mengurangi kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan relevan dan menawarkan peluang pengembangan.
2. **Upah/Gaji.** Kompensasi finansial yang diterima merupakan indikator penting dari kepuasan kerja. Karyawan merasa puas jika mereka merasa gaji yang diterima adil, memadai untuk jenis pekerjaan yang dilakukan, dan memenuhi kebutuhan hidup mereka. Gaji yang kompetitif dan sesuai dengan standar industri juga mendukung kepuasan kerja.
3. **Promosi.** Kesempatan untuk berkembang dan naik pangkat dalam organisasi adalah indikator penting lainnya. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk kemajuan karir dan pengembangan profesional cenderung merasa lebih puas dan termotivasi. Program pengembangan karir, pelatihan, dan jalur promosi yang jelas dapat meningkatkan kepuasan kerja. **Pengawas.** Kepuasan terhadap pengawasan dan

4. bimbingan dari atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan merasa lebih puas ketika mereka menerima umpan balik konstruktif, dukungan, dan arahan yang jelas dari pengawas mereka. Pengawasan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung membuat karyawan merasa dihargai dan diakui.
5. Rekan Kerja. Interaksi dan hubungan dengan rekan kerja di tempat kerja juga berperan penting dalam kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan harmonis dengan kolega mereka biasanya merasa lebih puas karena merasa didukung dan terhubung dengan tim. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan saling mendukung dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan, meskipun tidak selalu terlibat langsung dalam proses produksi. Krisnaldy et al. (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dan mendukung berdampak besar pada motivasi dan kinerja karyawan dalam produksi. Di sisi lain, Nabawi (2020) menekankan bahwa lingkungan kerja yang kurang baik dapat menurunkan semangat kerja, menyebabkan stres, dan mengurangi produktivitas, sehingga menjadi hambatan dalam mencapai tujuan perusahaan. Indikator-indikator yang diuraikan oleh Nitisemito (2021) mengidentifikasi berbagai aspek penting dari lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan:

1. Fasilitas Kerja. Fasilitas dan perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan, seperti peralatan, perabot, dan perlengkapan, berperan penting dalam mendukung efektivitas pekerjaan karyawan. Fasilitas memadai serta berkualitas tidak hanya meningkatkan kenyamanan tetapi juga efisiensi kerja. Misalnya, peralatan yang tepat dapat mempercepat proses kerja dan mengurangi risiko kesalahan.
2. Kualitas Pencahayaan. Pencahayaan yang baik di tempat kerja memengaruhi kenyamanan dan produktivitas. Pencahayaan yang memadai dapat mengurangi kelelahan mata dan meningkatkan konsentrasi, yang penting untuk kinerja optimal. Sebaliknya, pencahayaan yang buruk dapat menyebabkan ketidaknyamanan, kelelahan, dan penurunan kualitas kerja.
3. Suhu Udara. Suhu yang nyaman dan sesuai standar sangat penting untuk kesejahteraan karyawan. Temperatur yang terlalu panas atau dingin bisa mengakibatkan ketidaknyamanan dan mengganggu konsentrasi, yang pada akhirnya dapat mengurangi produktivitas. Menjaga suhu yang sesuai dapat menghasilkan suasana kerja yang lebih nyaman dan produktif.
4. Tata Ruangan. Pengaturan dan desain fisik tempat kerja, termasuk organisasi ruang, ventilasi, dan kebersihan, berkontribusi pada efisiensi serta kenyamanan ditempat kerja. Tata ruangan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, sementara tata ruangan yang buruk, seperti ruang yang terlalu sempit atau kurang ventilasi, dapat mengganggu kenyamanan dan menghambat produktivitas.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif untuk menilai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara. Tujuannya adalah menggambarkan kondisi variabel yang diteliti serta memahami hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai. Data dikumpulkan dari 40 pegawai sebagai sampel melalui kuesioner untuk data primer dan informasi perusahaan untuk data sekunder, lalu dianalisis menggunakan statistik deskriptif.

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 40 pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara. Berikut adalah rincian tentang karakteristik responden:

- Jenis kelamin

Tabel 2. Karakteristik

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
Laki-laki	29	72,5
Perempuan	11	27,5
Jumlah	40	100

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 2, distribusi jenis kelamin responden menunjukkan bahwa terdapat 29 pria, yang mencakup 72,5% dari total responden, dan 11 wanita, yang mencakup 27,5%. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pria dengan persentase 72,5%, mengindikasikan bahwa proporsi pria di antara pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara lebih besar dibandingkan wanita dalam sampel penelitian ini.

- Usia

Tabel 3. Karakteristik Usia

Usia (Tahun)	Jumlah Responden	%
25-38 tahun	36	90
39-52 tahun	4	10
Jumlah	40	100

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 3, distribusi usia responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 36 responden dalam kelompok usia 25-38 tahun, yang mewakili 90% dari total responden. Sementara itu, terdapat 4 responden dalam kelompok usia 39-52 tahun, yang mencakup 10% dari total responden. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia 25 hingga 38 tahun, dengan persentase 90%. Sebaliknya, responden berusia 39 hingga 52 tahun hanya sebanyak 4 orang, atau 10%. Ini menunjukkan bahwa kelompok usia 25-38 tahun mendominasi sampel penelitian ini.

- Pendidikan

Tabel 4. Karakteristik

Pendidikan	Jumlah Responden	%
SMA	39	97,5
Sarjana	1	2,5
Jumlah	40	100

Sumber :Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4, distribusi pendidikan responden menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai, yaitu 97,5% dari total responden, memiliki latar belakang pendidikan SMA. Hanya sejumlah kecil pegawai yang memiliki pendidikan Sarjana, dengan persentase yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan pegawai berpendidikan SMA. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan SMA, dengan persentase mencapai 97,5%. Sebaliknya, pendidikan Sarjana hanya dimiliki oleh sebagian kecil responden, menandakan bahwa latar belakang pendidikan SMA mendominasi di kalangan pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

- Lama Bekerja

Tabel 5. Karakteristik Lama Bekerja

Lama Kerja	Jumlah Responden	%
1-10	24	60
11-20	13	32,5
20-27	3	7,5
Jumlah	40	100

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 5, distribusi masa kerja responden menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai, yaitu 60% dari total responden, memiliki masa kerja antara 1 hingga 10 tahun. Sebaliknya, persentase pegawai dengan masa kerja di luar rentang 1-10 tahun lebih rendah. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga 10 tahun, yang mencapai 60%, menandakan bahwa pegawai dengan masa kerja yang cukup lama mendominasi sampel penelitian ini.

- Statistik Deskriptif

Tabel 6. Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

	Statistics			
	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Lingkungan Kerja (X3)	Kinerja Pegawai (Y)
N Valid	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0
Mean	22.280	37.200	30.800	44.550
Std. Deviation	1.601	4.292	1.344	3.728
Minimum	16	21	27	33
Maximum	25	40	32	48

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif yang ditampilkan dalam Tabel 5, berikut adalah penjelasan rinci mengenai data yang dikumpulkan dari 40 responden:

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai antara 16 hingga 25, yang mencerminkan perbedaan penilaian responden dalam batas skala Likert 5 poin. Dengan rata-rata 22,280, penilaian umumnya positif. Standar deviasi sebesar 1,601 mengindikasikan bahwa penilaian responden cukup konsisten. Konsistensi ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) diterima dengan baik oleh sebagian besar responden, dan dianggap sesuai serta efektif.

2. Kepuasan Kerja (X2)

Variabel kepuasan kerja menunjukkan rentang nilai antara 21 dan 40, mencerminkan variasi dalam penilaian kepuasan yang luas namun masih dalam skala Likert 5 poin. Dengan rata-rata 37,200, kepuasan kerja umumnya tinggi dan mendekati batas maksimum skala (40). Standar deviasi sebesar 4,292 mengindikasikan adanya variasi dalam penilaian, meskipun tidak ekstrem. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa perbedaan, kepuasan kerja sebagian besar konsisten dan tinggi. Secara keseluruhan, kepuasan kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) berada pada tingkat yang baik, dengan mayoritas responden merasa puas dan variasi penilaian tidak signifikan.

3. Lingkungan Kerja (X3)

Variabel lingkungan kerja memiliki rentang nilai antara 27 dan 32, yang menunjukkan penilaian yang relatif sempit dalam skala Likert 5 poin, menandakan homogenitas penilaian di antara responden. Nilai rata-rata 30,800 menunjukkan bahwa penilaian terhadap lingkungan kerja cenderung tinggi, mendekati batas maksimum skala (32). Standar deviasi sebesar 1,344 menunjukkan bahwa jawaban responden tidak terlalu menyebar dari nilai rata-rata, dengan konsistensi penilaian yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) umumnya dianggap baik oleh responden. Evaluasi dan implementasi faktor-faktor lingkungan kerja tampaknya efektif, tercermin dari tingginya penilaian dan konsistensi tanggapan dari para responden.

4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai memiliki rentang nilai dari 33 hingga 48, yang menunjukkan variasi penilaian dalam batas skala Likert 5 poin. Nilai rata-rata sebesar 44,550 mengindikasikan penilaian kinerja pegawai berada pada tingkat tinggi, mendekati batas maksimum skala (48). Standar deviasi 3,728 menunjukkan variasi penilaian yang relatif kecil dibandingkan nilai rata-rata, menandakan konsistensi penilaian yang baik. Dengan nilai rata-rata tinggi dan standar deviasi rendah, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai konsisten dan memuaskan. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero) umumnya dianggap sangat baik dan perusahaan berhasil menjaga standar kinerja yang tinggi.

- Uji Kualitas Data
  - Uji Validitas

Tabel 7. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected Item Correlation	r- mean
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,595	0,3
	X1.2	0,673	
	X1.3	0,751	
	X1.4	0,489	
	X1.5	0,544	
	X1.6	0,700	
Kepuasan Kerja (X2)	X2.1	0,813	0,3
	X2.2	0,821	
	X2.3	0,637	
	X2.4	0,761	
	X2.5	0,596	
	X2.6	0,660	
	X2.7	0,845	
	X2.8	0,858	
	X2.9	0,747	
	X2.10	0,707	
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1	0,364	0,3
	X3.2	0,378	
	X3.3	0,397	
	X3.4	0,836	
	X3.5	0,457	
	X3.6	0,398	
	X3.7	0,537	
	X3.8	0,803	
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,608	0,3
	Y2	0,508	
	Y3	0,807	
	Y4	0,803	
	Y5	0,762	
	Y6	0,845	
	Y7	0,406	
	Y8	0,369	
	Y9	0,426	
	Y10	0,667	
	Y11	0,780	
	Y12	0,661	

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Semua item dalam kuesioner telah terbukti valid dengan nilai melebihi 0,30, yang menunjukkan bahwa kuesioner ini efektif dalam mengukur variabel yang dituju. Dengan validitas yang terjamin, data dari kuesioner ini siap untuk digunakan dalam pengujian reliabilitas dan analisis lanjutan, memungkinkan kesimpulan yang lebih tepat dan bermanfaat mengenai variabel yang diteliti.

- Uji Reliabilitas

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,698	6
Kepuasan Kerja (X2)	0,888	10
Lingkungan Kerja (X3)	0,738	8
Kinerja Pegawai (Y)	0,847	12

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0,60 menunjukkan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang baik. Ini berarti bahwa data yang diperoleh dari kuesioner tersebut dapat diandalkan dan konsisten dalam mengukur variabel yang dimaksud. Dengan reliabilitas yang terjamin, data ini siap untuk analisis lebih lanjut, seperti uji hipotesis, analisis statistik, dan interpretasi hasil penelitian yang mendalam.

- Analisis Linier Berganda

Tabel 9. Analisis Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	16.062	8.855		1.814	.078
Gaya Kepemimpinan X1	-.574	.295	-.246	-1.945	.060
Kepuasan Kerja X2	.774	.120	.891	6.437	.000
Lingkungan Kerja X3	.405	.304	.146	1.334	.191

Coefficientsa

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai Y

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan:

$$Y = 16.062 + (-0.574)X1 + 0.774X2 + 0.405X3$$

Berikut adalah interpretasi dari persamaan regresi ini:

- Jika gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3) bernilai nol, maka nilai Y akan tetap pada 16,062. Nilai ini menunjukkan nilai dasar Y ketika semua variabel independen tidak berpengaruh.
- Koefisien gaya kepemimpinan -0,574 berarti setiap peningkatan satu unit dalam gaya kepemimpinan mengurangi nilai Y sebesar 0,574 unit, dengan kepuasan kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) tetap konstan. Koefisien negatif ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan menurunkan nilai Y.
- Koefisien kepuasan kerja 0,774 berarti setiap kenaikan satu unit dalam kepuasan kerja akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,774 unit, dengan gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X3) tetap konstan. Koefisien positif ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan nilai Y.
- Koefisien lingkungan kerja 0,405 berarti setiap peningkatan satu unit dalam lingkungan kerja akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,405 unit, dengan gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (X2) tetap konstan. Koefisien positif ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja meningkatkan nilai Y.

- Uji Hipotesis
- a) Uji T (Uji Parsial)

Tabel 10. Uji T

a. Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	16.062	8.855		1.814	.078
Gaya Kepemimpinan X1	-.574	.295	-.246	-1.945	.060
Kepuasan Kerja X2	.774	.120	.891	6.437	.000
Lingkungan Kerja X3	.405	.304	.146	1.334	.191

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai Y  
Sumber: Data Primer Diolah (2024)

1. Nilai signifikansi 0,060 lebih tinggi dari 0,05, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada tingkat 5%, dan tidak mempengaruhi variabilitas kinerja pegawai.
  2. Nilai signifikansi 0,000 jauh di bawah 0,05, menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, dengan peningkatan kepuasan kerja berhubungan erat dengan peningkatan kinerja.
  3. Nilai signifikansi 0,191 lebih besar dari 0,05, menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan tidak mempengaruhi variabilitas kinerja dalam model ini.
- b) Uji F (Uji Simultan)

Tabel 11. Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1Regression	373.001	3	124.334	26.501	.000 <sup>b</sup>
Residual	168.899	36	4.692		
Total	541.900	39			

a. Dependent Variable: Total\_Y  
b. Predictors: (Constant), Total\_X3, Total\_X1, Total\_X2

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Nilai signifikansi 0,000, yang jauh di bawah 0,05, menunjukkan bahwa model regresi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Uji simultan mengindikasikan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memiliki dampak signifikan pada kinerja pegawai, meskipun dampak dari setiap variabel mungkin berbeda.

- c) Uji Koefisien Determinasi

Tabel 12. Uji Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.830 <sup>a</sup>	.688	.662	2.166	1.259

a. Predictors: (Constant), Total\_X3, Total\_X1, Total\_X2

a. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,662 menunjukkan bahwa 66,2% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan

lingkungan kerja. Namun, 33,8% variasi kinerja pegawai belum menjelaskan, mengindikasikan adanya faktor lain yang belum dipertimbangkan dalam model.

## **PEMBAHASAN**

### **H1: Tidak Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar  $-0,574$  menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan, dengan p-value  $0,060$  yang melebihi batas  $0,05$ . Ini berarti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak signifikan secara statistik pada tingkat  $5\%$ , konsisten dengan temuan Rida Yanti, Khusnul Fikri, dan Fitri Ayu Nofirda (2022) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mungkin bukan faktor utama dalam mempengaruhi kinerja pegawai di perusahaan ini.

### **H2: Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Kepuasan Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Koefisien regresi untuk kepuasan kerja sebesar  $0,774$  menunjukkan hubungan positif dengan kinerja pegawai, dan p-value  $0,000$  yang jauh di bawah  $0,05$  menandakan pengaruh signifikan secara statistik. Ini mendukung hipotesis bahwa kepuasan kerja berdampak positif pada kinerja pegawai, di mana semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan penelitian Akbar, Ardiansyah Ali, dan Nursyam AR (2022) yang menunjukkan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **H3: Tidak Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Koefisien regresi lingkungan kerja sebesar  $0,405$  tidak signifikan dengan p-value  $0,191$  yang lebih tinggi dari  $0,05$ , menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara statistik terhadap kinerja pegawai. Ini mendukung hipotesis bahwa lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai, sesuai dengan temuan Yusril Alqorrib, Jumawan, Indah Rizki, dan Eri Bukhari (2023) yang juga menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja pada kinerja pegawai.

### **H4: Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai**

P-value sebesar  $0,000$ , yang jauh di bawah  $0,05$ , menunjukkan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan. Ini membuktikan hipotesis bahwa ketiga faktor ini berpengaruh pada kinerja pegawai, menunjukkan dampak signifikan ketika ketiganya dipertimbangkan bersama. Temuan ini sejalan dengan penelitian Achyas Hidayat Purwaganda dan Farida Elmi (2019) yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan dari ketiga faktor terhadap kinerja pegawai

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Variasi dalam gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja individu pegawai di perusahaan yang diteliti. Kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Peningkatan kepuasan kerja berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai, menjadikannya faktor penting dalam mempengaruhi kinerja. Lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Faktor ini tidak berdampak signifikan dalam penelitian ini, mungkin karena variasi lingkungan kerja tidak cukup mempengaruhi kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak signifikan secara parsial, ketiga faktor ini secara simultan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Akbar, Ardiansyah Ali dan Nursyam AR. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAMSAT Makasar. *IJBEM*. Vol. 2 01 Desember 2022, pp: 34-41.
- Alqorrib, Yusril,. Jumawan, Indah Rizki dan Eri Bukhari. (2023). Pengaruh Lingkungan kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Antarestar Global Kreatifindo. *JURNAL ECONOMINA* 2 (11):3341-3369.
- Ardana, K., dan Putra, I. P. O. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar I. *E-Jurnal Manajemen Unud*.
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). *Jurnal Pendidikan Akuntansi*, Vol. 3 No. 1.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Cai, M., Wang, W., Cui, Y., & Stanley, H. E. (2018). Multiplex Network Analysis of Employee Performance and Employee Social Relationships. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 490, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2017.08.008>.
- Digdowiseiso, K. (2017). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Fitri, N., dan Nasution, A. P. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penilaian Prestai Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Schneider Electric Manufacturing Batam.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Insan, Muhammad Yalzamul., Edi Saputra Matondang, dan Sulthan Saladdin. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Di CV Dirgahayu Aek Godang. *JUMAN Tools (Jurnal Manajemen Tools)*. Vol 12 No 1(2020).
- Jiputra, Juan Alexander. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *AGORA* Vol. 7, No. 1 (2019)
- Kasmir (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktek*. Edisi Pertama, Cetakan Ke Enam, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Krisnaldy, K., Pasaribu, V. L. D., & Senen, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Karyawan serta Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Semarak*, 2(2), 164–183. <http://dx.doi.org/10.32493/smk.v2i2.2936>.
- Morsiani, G., Bagnasco, A., & Sasso, L. (2017). How Staff Nurses Perceive the Impact of Nurse Managers' Leadership Style in Terms of Job Satisfaction: a Mixed Method Study. *Journal of Nursing Management*, 25(2), 119–128. <https://doi.org/10.1111/jonm.12448>.
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <http://dx.doi.org/10.30596%2Fmaneggio.v2i2.3667>.
- Narulita, R. P., dan Charina, A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Bumi Saba Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)*, Vol. 4 No. 2.

- Nitisemito, A. S. (2021). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurjaya, dkk. (2020). *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai*. *Balanca: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 2 No. 1.
- Purwaganda, Achyas Hidayat., dan Farida Elmi. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Gapura Angkasa*. *Jurnal Sains Terapan Pariwisata*. Volume 4, Nomor 3, Oktober 2019.
- Robbins, S., P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid I dan II. Jakarta: Prinhalindo.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). *The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance*. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>.
- Sedarmayanti, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama. Edisi Revisi.
- Satyawati, N. R. M., dan Suartana, I. W. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Situmorang, S.H. (2019). *Analisis Data: Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Edisi Keempat. Medan: USU Pres.
- Sugiarti, E. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sukses Expament*. *Journal Education, Humaniora and Social Sciences*, Vol. 3, No.2. <http://doi.org/10.34007/jehss.v3i2343>.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Taufik, Akhmad. (2019). *Confirmatory Factor Analysis Pada Peningkatan Kinerja PT FIF Medan*. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*. V. 11, N. 2, P. 154-164, May 2019. ISSN 1979-5408.

- Tran, Q. H. N. (2020). Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>.
- Yanti, Rida., Khusnul Fikri dan Fitri Ayu Nofirda. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada PT Felousa Trimedika Indonesia). *ECOUNTBJS*. Vol. 2 No. 2, Mei 2022