Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire, Lingkungan Kerja Nonfisik, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Shield On Service (SOS)

Dody Pernanda [1*], Yunus [2] Rahmi Hermawati [3]

[1*,2,3] Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia.

Email: kristian. pernandadody@gmail.com [1*], dosen02687@unpam.ac.id [2], dosen00817@unpam.ac.id [3]

Histori Artikel:
Dikirim 14 Agustus 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 03 September 2026; *Diterima* 18 September 2026; *Diterbitkan* 25 November 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STMIK Indonesia Banda Aceh.

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan aspek penting pada perusahaan jasa karena berhubungan langsung dengan pencapaian target dan kualitas layanan. Pada PT Shield On Service (SOS), data *Key Performance Indicator* (KPI) tahun 2025 menunjukkan bahwa sejumlah capaian kinerja masih berada di bawah target 100%, sehingga diperlukan pengujian terhadap faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire*, lingkungan kerja nonfisik, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan 105 karyawan sebagai responden melalui teknik *sampling jenuh*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert 1–5 dan dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4.1. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja hanya memediasi pengaruh lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian simultan ketiga faktor tersebut dan pembandingan jalur langsung serta tidak langsung melalui kepuasan kerja pada perusahaan jasa.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*; Lingkungan Kerja Nonfisik; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan.

Abstract

Employee performance is an important aspect in service companies because it is directly related to target achievement and service quality. At PT Shield On Service (SOS), the 2025 Key Performance Indicator (KPI) data show that several performance achievements remain below the 100% target, indicating the need to examine the factors influencing them. This study aims to analyze the effects of laissez-faire leadership style, non-physical work environment, and work motivation on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. The study uses a quantitative associative approach with 105 employees as respondents through a saturated sampling technique. Data were collected using a Likert scale questionnaire with five response options and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS 4.1. The results show that laissez-faire leadership style has no significant effect on job satisfaction, but it has a positive and significant effect on performance. The non-physical work environment has a positive and significant effect on job satisfaction, but no direct effect on performance. Work motivation has a positive and significant effect on both job satisfaction and performance, while job satisfaction has a positive and significant effect on performance. Job satisfaction only mediates the effect of the non-physical work environment on performance. The novelty of this study lies in the simultaneous examination of these three factors and the comparison of direct and indirect paths through job satisfaction in a service company setting.

Keyword: Laissez-Faire Leadership Style; Non-Physical Work Environment; Work Motivation; Job Satisfaction; Employee Performance.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

1. Pendahuluan

Persaingan pada sektor jasa yang semakin meningkat menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan mampu menjaga kualitas layanan secara konsisten. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai sasaran kerja, menjaga kualitas dan kuantitas pekerjaan, memenuhi standar waktu penyelesaian tugas, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pada PT Shield On Service (SOS), kinerja karyawan memiliki peran strategis karena keberhasilan operasional perusahaan sangat bergantung pada konsistensi, tanggung jawab, dan efektivitas karyawan dalam menjalankan setiap aktivitas pekerjaan. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja menjadi perhatian penting dalam mendukung keberlanjutan perusahaan.

Fenomena empiris terlihat berdasarkan data Key Performance Indicator (KPI) tahun 2025 yang menunjukkan bahwa pencapaian kinerja karyawan belum sepenuhnya memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap aspek penilaian memiliki target sebesar 100%, namun capaian aktual masih berada di bawah target tersebut. Lima indikator dengan capaian terendah meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sebesar 85%, efektivitas dan efisiensi pekerjaan sebesar 87%, ketelitian serta kesesuaian hasil pekerjaan sebesar 88%, kerja sama dengan tim atau unit lain sebesar 88%, dan kepatuhan terhadap waktu serta aturan kerja sebesar 89%. Perbedaan antara target dan capaian aktual tersebut menunjukkan adanya kesenjangan kinerja yang perlu menjadi perhatian perusahaan melalui peningkatan pengelolaan sumber daya manusia, sistem kerja, serta faktor pendukung lainnya.

Tabel 1. Ringkasan Capaian KPI Terendah PT Shield On Service Tahun 2025

No.	Aspek KPI	Target	Actual
1	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan	100%	85%
2	Penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien	100%	87%
3	Ketelitian, akurasi, dan kesesuaian hasil	100%	88%
4	Kemampuan bekerja dengan tim dan unit lain	100%	88%
5	Kepatuhan terhadap waktu dan aturan kerja	100%	89%

Sumber: Data KPI PT Shield On Service (SOS), 2025.

Kinerja karyawan tidak berdiri sendiri. Salah satu faktor yang dapat memengaruhinya adalah gaya kepemimpinan. *Laissez-faire* memberikan ruang yang besar kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan menjalankan pekerjaan secara mandiri. Namun, meta-analisis Judge dan Piccolo menunjukkan bahwa *laissez-faire* secara umum berkaitan dengan *outcome* kepemimpinan yang lebih lemah, sementara penelitian yang lebih baru juga menunjukkan bahwa dampaknya dapat bergantung pada karakteristik karyawan dan konteks kerja. Karena itu, pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap kepuasan dan kinerja masih penting diuji pada organisasi jasa.

Faktor berikutnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja nonfisik yang mencakup kualitas hubungan kerja, komunikasi antarpegawai, kerja sama tim, dukungan dari organisasi, serta suasana psikologis dalam lingkungan pekerjaan. Harefa dan Subarto (2024) menemukan adanya keterkaitan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya bagi kinerja karyawan. Penelitian pada sektor perhotelan di Indonesia juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja dapat berbeda antarorganisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi dapat membentuk persepsi, sikap, dan pengalaman kerja karyawan yang selanjutnya memengaruhi perilaku kerja.

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang dapat menjelaskan dorongan karyawan dalam mencapai target dan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan secara optimal. Perspektif *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa kebutuhan terhadap otonomi, kompetensi, dan

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

keterhubungan sosial menjadi dasar penting dalam membentuk motivasi yang berkualitas. Karyawan yang merasa memiliki kendali terhadap pekerjaan, mampu mengembangkan kemampuan, serta memperoleh dukungan dari lingkungan kerja cenderung memiliki dorongan kerja yang lebih kuat. Beberapa penelitian di Indonesia, seperti Abdullah (2022), Asmawiyah (2021), dan Syah *et al.* (2025), menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Namun, Firya dan Sucipto (2025) menemukan hasil yang berbeda sehingga menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, organisasi, serta kondisi lingkungan kerja yang diterapkan.

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang dapat menjelaskan dorongan karyawan dalam mencapai target dan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan secara optimal. Perspektif *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa kebutuhan terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial menjadi dasar penting dalam membentuk motivasi yang berkualitas. Karyawan yang merasa memiliki kendali terhadap pekerjaan, mampu mengembangkan kemampuan, serta memperoleh dukungan dari lingkungan kerja cenderung memiliki dorongan kerja yang lebih kuat. Beberapa penelitian di Indonesia, seperti Abdullah (2022), Asmawiyah (2021), dan Syah *et al.* (2025), menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Namun, Firya dan Sucipto (2025) menemukan hasil yang berbeda sehingga menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, organisasi, serta kondisi lingkungan kerja yang diterapkan.

Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menguji gaya kepemimpinan *laissez-faire*, lingkungan kerja nonfisik, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT Shield On Service (SOS) di Tanah Abang, Jakarta Pusat. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian tiga *antecedent* dalam satu model serta perbandingan jalur langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja pada konteks perusahaan jasa. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh masing-masing variabel terhadap kepuasan kerja dan kinerja serta menguji peran mediasi kepuasan kerja.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menguji hubungan antarvariabel. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Shield On Service (SOS) di Tanah Abang, Jakarta Pusat, sebanyak 105 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota dapat dijangkau, penelitian menggunakan teknik *sampling jenuh* atau *total sampling*, sehingga seluruh 105 karyawan menjadi responden. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5, sedangkan data pendukung diperoleh melalui dokumentasi dan studi kepustakaan.

Variabel penelitian terdiri atas gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X1), lingkungan kerja nonfisik (X2), motivasi kerja (X3), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). Instrumen terdiri atas 10 pernyataan untuk masing-masing konstruk. Sumber indikator dan dimensi yang digunakan disajikan pada Tabel 2. Pengujian dilakukan menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.1. Evaluasi model pengukuran meliputi validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural dievaluasi melalui *R-Square*, koefisien jalur, *t-statistic*, *p-value*, dan *specific indirect effect*.

Tabel 2. Sumber Indikator Penelitian

Variabel	Indikator Utama	Sumber
Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* (X1)	Kebebasan bawahan; keterlibatan pimpinan; pengawasan; delegasi tugas; komunikasi/intervensi	Sutrisno (2020)
Lingkungan Kerja Nonfisik (X2)	Hubungan antarpegawai; atasan-bawahan; komunikasi; iklim psikologis; dukungan sosial	Mangkunegara (2021)
Motivasi Kerja (X3)	Kejelasan tujuan; harapan kinerja; nilai penghargaan; kompetensi; kesempatan berkembang	Wibowo (2022)

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan; gaji/upah; promosi/karier; supervisi; rekan kerja	Hasibuan (2016)
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas; kuantitas; pelaksanaan tugas; tanggung jawab; kedisiplinan	Sedarmayanti (2020)

Setiap variabel penelitian memiliki indikator utama yang dirujuk dari sumber berbeda. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* diukur melalui kebebasan bawahan, keterlibatan pimpinan, pengawasan, delegasi tugas, dan komunikasi. Lingkungan kerja nonfisik, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan juga memiliki indikator yang disusun berdasarkan teori para ahli yang relevan.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	58	55%
	Perempuan	47	45%
Usia	18–24 tahun	7	6%
	25–30 tahun	40	40%
	31–35 tahun	32	30%
	36–40 tahun	12	11%
	≥41 tahun	14	13%
Pendidikan	SMA/SMK	23	22%
	D3–S1	78	74%
	S2	4	4%
Masa kerja	<2 tahun	15	14%
	2–5 tahun	64	61%
	>5 tahun	26	25%

Sumber: Data kuesioner yang diolah peneliti, 2026.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa komposisi laki-laki dan perempuan relatif berimbang, dengan laki-laki sebesar 55%. Kelompok usia 25–30 tahun merupakan kelompok terbesar (40%). Dari sisi pendidikan, 74% responden berada pada jenjang D3–S1, sedangkan berdasarkan masa kerja, 61% telah bekerja selama 2–5 tahun. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan penilaian terhadap kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kepuasan, dan kinerja.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan dalam analisis SEM-PLS. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk berada di atas 0,50, sehingga indikator mampu menjelaskan varians konstruk secara memadai. Selain itu, nilai *Composite Reliability* seluruh konstruk berada di atas 0,70 yang menunjukkan tingkat konsistensi internal instrumen penelitian telah memenuhi standar pengujian reliabilitas.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*	0,982	0,984	0,863
Lingkungan Kerja Nonfisik	0,969	0,973	0,782
Motivasi Kerja	0,976	0,979	0,821
Kepuasan Kerja	0,969	0,973	0,783

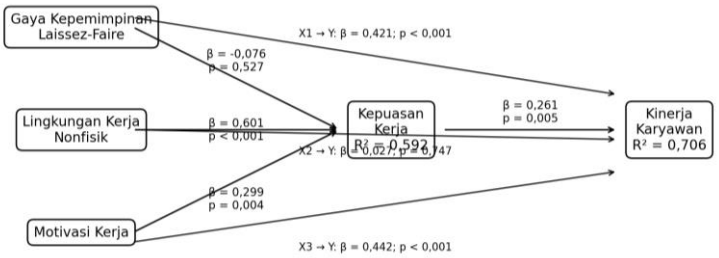
Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E - ISSN: 3047-8251 | P - ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

Kinerja Karyawan	0,980	0,983	0,850

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1, 2026.

Nilai *Cronbach's Alpha* yang berada pada rentang 0,969–0,982 menunjukkan konsistensi internal yang sangat tinggi. Namun, karena beberapa nilai mendekati 1, hasil tersebut perlu dibaca dengan hati-hati terhadap kemungkinan adanya kemiripan makna antarpoin. Pada penelitian ini, seluruh item tetap dipertahankan karena setiap kelompok pernyataan merepresentasikan dimensi konstruk yang telah ditetapkan. Untuk penelitian berikutnya, redaksi item dapat dibuat lebih beragam agar setiap indikator menangkap aspek yang lebih spesifik.

Nilai *R-Square* kepuasan kerja sebesar 0,592 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire*, lingkungan kerja nonfisik, dan motivasi kerja secara bersama-sama menjelaskan 59,2% variasi kepuasan kerja. Sementara itu, *R-Square* kinerja karyawan sebesar 0,706 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja nonfisik, motivasi kerja, dan kepuasan kerja menjelaskan 70,6% variasi kinerja karyawan. Dengan demikian, model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat untuk menjelaskan kedua konstruk endogen.



Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1, 2026.
Gambar 1. Model Struktural PLS

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	X1 → Z	-0,076	0,632	0,527	Ditolak
H2	X2 → Z	0,601	7,458	0,000	Diterima
H3	X3 → Z	0,299	2,876	0,004	Diterima
H4	X1 → Y	0,421	4,721	0,000	Diterima
H5	X2 → Y	0,027	0,322	0,747	Ditolak
H6	X3 → Y	0,442	5,734	0,000	Diterima
H7	Z → Y	0,261	2,827	0,005	Diterima
H8	X1 → Z → Y	-0,020	0,596	0,551	Ditolak
H9	X2 → Z → Y	0,157	2,582	0,010	Diterima
H10	X3 → Z → Y	0,078	1,902	0,057	Ditolak

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1, 2026.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap sepuluh hipotesis penelitian, sebanyak enam hipotesis dinyatakan diterima, sedangkan empat hipotesis lainnya ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki pola hubungan yang berbeda terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga mekanisme pengaruh yang terbentuk tidak selalu berjalan melalui jalur yang sama.

3.2 Pembahsan

3.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan laissez-faire tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (β = -0,076; p = 0,527). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keleluasaan dalam bekerja yang diberikan oleh pimpinan belum mampu membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti kompensasi, peluang

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

pengembangan karier, keamanan kerja, serta kualitas hubungan antara karyawan dan atasan. Hasil penelitian berbeda dengan beberapa studi terdahulu yang menemukan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Judge dan Piccolo (2004) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan laissez-faire cenderung memiliki hubungan negatif dengan berbagai outcome kepemimpinan. Sementara itu, Mathieu *et al.* (2025) menunjukkan bahwa dampak gaya kepemimpinan tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu. Perbedaan hasil penelitian memperlihatkan bahwa kebebasan dalam bekerja tidak selalu menghasilkan kepuasan kerja apabila karyawan masih membutuhkan arahan, komunikasi, serta dukungan manajerial.

3.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,601; $p < 0,001$). Hubungan interpersonal, komunikasi, kerja sama, dan dukungan sosial menjadi faktor penting yang membentuk pengalaman kerja karyawan. Hasil penelitian sejalan dengan Harefa dan Subarto (2024) yang menyatakan bahwa kualitas lingkungan serta hubungan kerja memiliki keterkaitan dengan tingkat kepuasan kerja. Temuan tersebut juga mendukung hasil penelitian pada organisasi jasa di Indonesia yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas hubungan kerja dan suasana psikologis organisasi dapat menjadi strategi yang relevan dalam menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif.

3.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,299; p = 0,004). Karyawan yang memiliki pemahaman terhadap tujuan pekerjaan, harapan terhadap pencapaian hasil, memperoleh penghargaan, serta memiliki peluang pengembangan diri cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian sejalan dengan Asmawiyah (2021). Berdasarkan perspektif Self-Determination Theory, kebutuhan terhadap kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial menjadi faktor penting dalam membangun motivasi kerja yang berkualitas (Deci & Ryan, 2000).

3.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan laissez-faire berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,421; $p < 0,001$). Pemberian ruang kerja secara mandiri dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan yang telah memahami tanggung jawab dan prosedur kerja. Hasil tersebut berbeda dengan kecenderungan negatif gaya kepemimpinan laissez-faire yang ditemukan dalam beberapa penelitian internasional. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas suatu gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, kompetensi karyawan, serta sistem kerja yang diterapkan. Pada PT Shield On Service, kebebasan dalam menjalankan pekerjaan dapat dipersepsikan sebagai bentuk kepercayaan organisasi ketika karyawan memiliki kemampuan dan standar kerja yang jelas. Hasil penelitian juga sejalan dengan Saputra (2023) mengenai hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

3.2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja nonfisik tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (β = 0,027; p = 0,747). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan kerja dan kondisi psikologis yang positif belum secara langsung meningkatkan pencapaian kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik perlu diterjemahkan melalui sikap, perilaku, serta komitmen kerja agar mampu memberikan dampak terhadap pencapaian target organisasi. Hasil penelitian berbeda dengan Janizar *et al.* (2024) serta sebagian temuan Harefa dan Subarto (2024), sehingga menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja nonfisik dan kinerja dapat berbeda sesuai karakteristik organisasi.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

3.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0{,}442$; $p < 0{,}001$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pada model penelitian. Dorongan untuk mencapai tujuan, memperoleh penghargaan, meningkatkan kompetensi, serta menyelesaikan pekerjaan secara optimal mampu mendorong perilaku kerja yang lebih produktif. Temuan tersebut sejalan dengan Abdullah (2022), Asmawiyah (2021), dan Syah *et al.* (2025), meskipun berbeda dengan hasil penelitian Firya dan Sucipto (2025). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, sistem organisasi, dan lingkungan kerja.

3.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0{,}261$; $p = 0{,}005$). Karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan dan kontribusi yang lebih baik terhadap organisasi. Hasil penelitian mendukung temuan Abdullah (2022) dan Asmawiyah (2021). Meta-analisis Harrison *et al.* (2006) juga menunjukkan bahwa sikap kerja, termasuk kepuasan kerja, memiliki hubungan dengan perilaku dan pencapaian kerja karyawan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi psikologis individu, tetapi juga berperan dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi.

3.2.8 Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan laissez-faire terhadap kinerja karyawan (indirect effect = -0,020; $p = 0{,}551$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan laissez-faire dan kinerja lebih banyak terjadi melalui pengaruh langsung. Kebebasan dalam pengambilan keputusan dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk bekerja secara mandiri tanpa harus terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian Mitasari *et al.* (2023) dan Putri *et al.* (2025) yang menemukan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan dan kinerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja karyawan (indirect effect = 0,157; $t = 2{,}582$; $p = 0{,}010$), sedangkan pengaruh langsung lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja tidak signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik berperan dalam membentuk kepuasan kerja terlebih dahulu, kemudian kepuasan tersebut berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Pola hubungan tersebut menjelaskan bahwa kualitas lingkungan kerja dapat memberikan dampak terhadap kinerja melalui mekanisme psikologis karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (indirect effect = 0,078; $t = 1{,}902$; $p = 0{,}057$). Motivasi kerja lebih berperan secara langsung dalam mendorong peningkatan kinerja dibandingkan melalui peningkatan kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berfungsi sebagai mediator pada setiap hubungan antarvariabel. Setiap faktor memiliki mekanisme pengaruh yang berbeda sesuai dengan karakteristik pekerjaan, organisasi, dan cara karyawan merespons kondisi kerja yang dihadapi.

4. Kesimpulan

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan laissez-faire, lingkungan kerja nonfisik, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang berbeda terhadap kinerja karyawan PT Shield On Service (SOS). Gaya kepemimpinan laissez-faire tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya berperan sebagai mediator pada hubungan antara

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

lingkungan kerja nonfisik dan kinerja karyawan. Sementara itu, peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan gaya kepemimpinan laissez-faire dan motivasi kerja terhadap kinerja tidak terbukti signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat berlangsung melalui mekanisme yang berbeda sesuai dengan faktor yang memengaruhinya. Secara praktis, perusahaan perlu memperkuat kualitas hubungan kerja, komunikasi, kerja sama, dan dukungan sosial untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, pemeliharaan motivasi kerja serta pemberian ruang kemandirian yang tetap disertai arahan dan standar kerja yang jelas dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

5. Daftar Pustaka

Abdullah, M. (2022). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Monica Hijau Lestari. *Jurnal Ilmiah Edunomika, 7*(1). https://doi.org/10.29040/jie.v7i1.6785

Asmawiyah. (2021). Motivasi kerja, kepuasan kerja: Peranannya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial, 20*(2), 332–342. https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i2.24442

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Firya, A., & Sucipto, R. H. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Jasa Publik Asrori & Rekan. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Antartika, 2*(1), 42–51. https://doi.org/10.70052/juma.v2i1.520

Harefa, A., & Subarto. (2024). Kepuasan kerja ditinjau melalui kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan Divisi Pembukaan Rekening Online PT Bank Central Asia. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, 12*(1), 100–110. https://doi.org/10.32493/jk.v12i1.y2024.p100-110

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal, 49*(2), 305–325. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077

Hulu, Y., & Lase, D. J. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada KSP Damai Sejahtera Medan. *Jurnal Dunia Pendidikan, 4*(2), 1071–1091. https://doi.org/10.55081/jurdip.v4i2.1924

Janizar, S., Ridwan, S., & Jusdijachlan, R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap motivasi dan implikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Nusantara, 2*(3), 162–171. https://doi.org/10.38035/jpkn.v2i3.955

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kosidin, N. A., & Widjaja, O. H. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 6*(2), 438–445. https://doi.org/10.24912/jmk.v6i2.29847

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1925

Mitasari, R., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2023). Linking leadership style to employee performance with job satisfaction as mediation. *Management and Economics Journal, 7*(2), 195–202. https://doi.org/10.18860/mec-j.v7i2.15032

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2019). Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal, 40*(7), 803–814. https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0168

Putri, R. I., Zain, E., & Marhamah, S. (2025). The role of job satisfaction as a mediation variable on the effect of leadership style and work environment on performance employees. *Journal of Accounting, Management and Economics Research, 4*(1), 1–12. https://doi.org/10.33476/jamer.v4i1.110

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2025). The effects of laissez-faire leadership and the role of employee self-esteem. *Psychologie du Travail et des Organisations, 31*(2), 73–91. https://doi.org/10.1016/j.pto.2024.10.002

Saputra, A. I. (2023). Analysis of the effect of leadership style towards employee performance with job satisfaction as mediator and gender as moderator. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics, 6*(1), 313–333. https://doi.org/10.31538/iijse.v6i1.2290

Syah, A., Puspitasari, I., Farisi, S., & Nurhayati. (2025). Kinerja karyawan: Motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal ILMAN (Jurnal Ilmu Manajemen), 13*(2), 92–105. https://doi.org/10.35126/ilman.v13i2.936