



## Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional, *Human Relation* dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Natura Plastindo

Jessica Berliana Salsabilla<sup>1</sup>, Sumartik Sumartik<sup>2\*</sup>, Vera Firdaus<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

\* E-mail Korespondensi: sumartik1@umsida.ac.id

### Information Article

History Article

Submission: 01-07-2025

Revision: 08-07-2025

Published: 02-08-2025

### DOI Article:

10.24905/permana.v17i3.988

### A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, human relation dan etos kerja terhadap kinerja karyawan divisi produksi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan PT. Natura Plastindo. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif meliputi data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan divisi produksi pada PT. Natura Plastindo. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode total sampling, dengan jumlah responden sebanyak 54 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diukur dengan skala likert. Olah data menggunakan IBM SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, human relation, etos kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Human Relation, Etos Kerja, Kepuasan kerja, kinerja karyawan

### A B S T R A C T

*This research aims to determine the effect of transformational leadership, human relations and work ethic on the performance of employees in the production division with job satisfaction as an intervening variable at PT. Natura plastindo. This study uses quantitative methods including primary data and secondary data. The population in this study were employees in the production division at PT. Natura plastindo. Sampling was carried out using the total sampling method, with a total of 54 respondents. The data used in this study consisted of primary data by a Likert scale. Data analysis techniques used descriptive analysis and simple linear analysis using IBM SPSS 25. The results showed that transformational leadership, human relations, work ethic, and job satisfaction had an effect on employee performance.*

**Keyword:** Transformational Leadership, Human Relation, Work Ethic, Job Satisfaction, employee



---

*performance*

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

## PENDAHULUAN

Tenaga kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau kemajuan sebuah perusahaan. Kinerja adalah hasil dari tindakan atau perilaku karyawan yang berdampak pada kontribusi mereka terhadap organisasi, termasuk dalam hal kualitas pelayanan yang diberikan. Peningkatan kinerja menjadi upaya perusahaan untuk mendorong produktivitas karyawan agar tercapai tujuan perusahaan. Agar strategi peningkatan ini efektif, perusahaan harus memahami target kinerja. Untuk dapat bersaing dengan industri sejenis, perusahaan perlu memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, yang hanya bisa dicapai melalui karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, penuh semangat, dan loyal. Upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan serta keinginan karyawan dapat memengaruhi faktor-faktor yang menentukan kualitas kinerja mereka. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja karyawan yang berkualitas tinggi, perusahaan dapat menerapkan sistem penghargaan dan sanksi (Yolanda et al., 2022)

PT. Natura Plastindo saat ini menghadapi masalah terkait kinerja karyawan. Berdasarkan data absensi selama satu tahun terakhir, terlihat adanya penurunan kinerja di kalangan karyawan PT. Natura Plastindo. Penyebab utama dari penurunan ini adalah faktor gaya kepemimpinan yang kurang sesuai reformis. Dalam perubahan organisasi, aspek terpenting adalah mesin perubahan (transformasi) untuk menghasilkan kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahan. Masalah lain yang terjadi pada PT. Natura Plastindo terdapat pada hubungan *Human Relations* yang kurang baik, karyawan masih membawa hubungan pribadi antar hubungan kerja. Ungkapan ini juga menunjukkan bahwa perusahaan dan organisasi dapat mencapai tujuannya melalui aktivitas karyawannya. Jika Anda bekerja dengan etos kerja yang kuat, Anda akan mampu bekerja sama dengan baik. Tidak dapat dipungkiri bahwa etos kerja yang tinggi inilah yang meningkatkan kinerja mereka (Roni, 2019)

**Tabel 1. Target dan Realisasi Produksi PC line PT. Natura plastindo**

Bulan/ Tahun	Jumlah SDM	Target/Bulan	Realisasi	Presentase Realisasi
<b>Mei 2024</b>	52	187.000	190.000	102%
<b>Juni 2024</b>	49	154.000	129.000	83%



Bulan/ Tahun	Jumlah SDM	Target/Bulan	Realisasi	Presentase Realisasi
<b>Juli 2024</b>	48	158.000	128.000	81%
<b>Agustus 2024</b>	49	176.000	179.000	101%
<b>September 2024</b>	51	199.000	173.000	87%
<b>Oktober 2024</b>	54	211.000	188.000	89%

Sumber : Laporan Kinerja PT. Natura plastindo

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada karyawan PT. Natura plastindo dapat dikatakan bahwa kegiatan produksi berdasarkan kinerja karyawan tidak stabil atau mengalami kondisi yang fluktuatif. Dilihat dari data perkembangan produksi Mei-Oktober, tujuan yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai dan terealisasi karena kekurangan jumlah SDM. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi umumnya menunjukkan produktivitas, kualitas kerja, dan komitmen yang lebih baik terhadap perusahaan. Sebaliknya, karyawan dengan kinerja rendah cenderung kurang produktif dan tidak mencapai standar yang diharapkan. Berdasarkan fenomena kondisi yang fluaktif atau tidak stabil, maka masalah tersebut menunjukkan bahwa salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan pemimpin yang inovatif untuk mendorong perubahan dan memastikan kerja sama yang efektif antara atasan dan bawahan. Pemimpin memastikan target yang ditetapkan spesifik, terukur, dapat dicapai dan relevan (Suristya et al., 2021) (Widodo & Susanti, 2018). Selain gaya kepemimpinan transformasional, *Human Relation* Nadapdap, (2017) yang harmonis dan positif meningkatkan semangat kerja dan mempengaruhi prestasi kerja. Komunikasi antar tim sangat penting, pemimpin memastikan setiap karyawan mengetahui perannya dan bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian target.

Selain gaya kepemimpinan dan *Human Relation*, variable lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni etos kerja (Sukmawati et al., 2020), Semakin baik etos kerja karyawan, semakin meningkat pula kinerja mereka. Untuk mempertahankan hubungan sosial di tempat kerja, penting untuk menyeimbangkan antara kebutuhan individu dan kebutuhan kelompok (Hutagalung, 2020). Dengan diterapkannya prinsip tersebut, semangat kerja pegawai dapat meningkat, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan optimal. (Lan et al., 2019) (Bayu et al., 2024) Dengan demikian, karyawan di perusahaan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, merasa nyaman, dan merasa sebagai bagian dari perusahaan



(Prayudi, 2020) Karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja tidak akan mencapai tingkat kepuasan yang diharapkan, dan hal ini dapat menyebabkan munculnya sikap atau perilaku negatif, seperti malas dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Sukmawati et al., 2020) (Aromega et al., 2019).

Mengenai fenomena tersebut, ditemukan adanya kesenjangan penelitian yang nyata, yaitu perbedaan yang terlihat antara fenomena yang ada dan bukti yang tersedia di lapangan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Atika et al., (2021) (Muhammad et al., 2023). Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan Prayudi, (2020) Ketidakberhasilan gaya kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi kinerja karyawan disebabkan oleh banyaknya karyawan yang tidak sepakat bahwa kinerja seharusnya didasarkan pada gaya kepemimpinan yang mendorong penyampaian ide-ide selama proses penyelesaian tugas Riedel et al., (2019), Aries Saputra et al., (2023) *Human Relationship* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh perlunya interaksi antara pimpinan dan karyawan, karena pencapaian target akan lebih mudah diraih melalui kerja sama yang baik. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan Aromega et al., (2019) *Human Relationship* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Hadiansyah & Yanwar, (2017), variabel Etos kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Sukmawati et al., (2020) etos kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan Prayudi, (2020) memperlihatkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Hasil penelitian Yolanda et al., (2022) menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode yang memanfaatkan angka dan statistik dalam pengumpulan serta analisis data yang dapat diukur. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menerapkan model matematika, teori, dan hipotesis secara obyektif dan sistematis untuk menjelaskan, mengukur, dan menganalisis fenomena atau variabel tertentu. Halizah et al., (2023) Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian melalui alat pengukuran atau metode pengambilan data yang digunakan pada subjek sebagai sumber

728

informasi. Sementara itu, Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen grafik (seperti tabel, catatan, notulen rapat, SMS, dan sebagainya), foto-foto, film, rekaman video, dan benda-benda lain yang dapat melengkapi data primer. Sumber data sekunder mencakup sumber tertulis dan foto, di mana sumber tertulis terdiri dari dokumen resmi, buku, dan arsip (Arikunto, 2014).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan produksi PT. Natura plastindo bagian PC Line. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode total sampling, yang melibatkan 54 responden. Alasan penggunaan total sampling adalah karena menurut Istijanto, (2010) Jika populasinya kurang dari 100, maka seluruh populasi tersebut dapat dijadikan sampel penelitian. Dari data yang didapat kemudian selanjutnya diolah menggunakan program SPSS 25. Dalam hal ini, karena jumlahnya yang relatif kecil, maka peneliti mengumpulkan data dari setiap individu dalam populasi untuk memperoleh hasil yang lebih akurat dan representatif. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, penyebaran kuesioner secara online dan offline, dengan fokus pada tiga variabel independen, satu variabel dependen, dan satu variabel intervening. Pengukuran kuesioner menggunakan skala interval (skala Likert), yang terdiri dari lima poin, yaitu: Sangat Setuju (SS=5), Setuju (S=4), Netral (N=3), Tidak Setuju (TS=2), dan Sangat Tidak Setuju (STS=1).

## HASIL

### Deskripsi Data Responden

#### Jenis Kelamin

#### Uji Validitas

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Correlation(r-hitung)	r-Tabel	sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.P1	0,376	0,2681	0,005	VALID
	X1.P2	0,446	0,2681	0,001	VALID
	X1.P3	0,442	0,2681	0,001	VALID
	X1.P4	0,364	0,2681	0,007	VALID
	X1.P5	0,366	0,2681	0,006	VALID
Human Relation (X2)	X2.P1	0,323	0,2681	0,017	VALID
	X2.P2	0,336	0,2681	0,013	VALID
	X2.P3	0,452	0,2681	0,001	VALID
	X2.P4	0,404	0,2681	0,002	VALID



Variabel	Item	Correlation(r-hitung)	r-Tabel	sig.	Keterangan
Etos Kerja (X3)	X3.P1	0,347	0,2681	0,010	VALID
	X3.P2	0,391	0,2681	0,003	VALID
	X3.P3	0,498	0,2681	0,000	VALID
Kepuasan Kerja (Z)	Z.P1	0,331	0,2681	0,015	VALID
	Z.P2	0,288	0,2681	0,034	VALID
	Z.P3	0,386	0,2681	0,004	VALID
	Z.P4	0,362	0,2681	0,007	VALID
Kinerja Karyawan(Y)	Y.P1	0,442	0,2681	0,001	VALID
	Y.P2	0,458	0,2681	0,001	VALID
	Y.P3	0,498	0,2681	0,000	VALID
	Y.P4	0,485	0,2681	0,000	VALID
	Y.P5	0,447	0,2681	0,001	VALID

Sumber : Hasil Uji Validitas SPSS 25, data diolah 2024

Uji validitas yang dilakukan pada Tabel 7 untuk mengukur valid atau tidaknya kuesioner. Dengan memeriksa keabsahan seluruh item, terlihat pernyataan yang diberikan kepada responden mengenai variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), *Human Relation* (X2), Etos Kerja (X3) Kepuasan Kerja (Z) dan variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih besar. Nilai t tabel sebesar 0,2681. Dari kelima variable tersebut bernilai ( $>0,2681$ ) dan nilai sig  $< 0.05$ . Maka semua butir pernyataan kuisioner dinyatakan valid.

### Uji Reabilitas

**Tabel 3. Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional(X1)	0,773	0,60	REALIBEL
<i>Human Relation</i> (X2)	0,769	0,60	REALIBEL
Etos Kerja(X3)	0,767	0,60	REALIBEL
Kepuasan Kerja(Z)	0,777	0,60	REALIBEL
Kinerja Karyawan(Y)	0,766	0,60	REALIBEL

Sumber : Hasil Uji Validitas SPSS 25, data diolah 2024

Data dikatakan reliabel jika variabel tersebut memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Sementara hasil reliability statistics yang diuji berdasarkan total variabel diatas adalah 0,779. Maka diantara semua variabel tersebut kita mengetahui nilai koefisien reliabilitas Cronbach Alpha  $> 0,60$  dan ketiganya memiliki nilai cronbach yang lebih besar, Oleh karena



itu instrumen kuesioner yang digunakan dapat dikatakan reliable

### **Uji T (parsial)**

Uji T (parsial) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Kepemimpinan Transformasional (X1), *Human Relation* (X2), Etos Kerja (X3), melalui Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan(Y) menggunakan Uji T, dibawah ini adalah hasil dari masing-masing bagian pengujian yang ditunjukkan di bawah ini: Evaluasi T-tabel dengan alpha 0,05 (5%) = 1.6755

**Tabel 4. Hasil koefesien variabel dependen kinerja karyawan**

		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.			
Model	B	Unstandardized Coefficients							
		B	Std. Error						
1	(Constant)	24,212	3,756		6,447	,000			
	Kepemimpinan_Transformasional	,255	,122	,225	2,099	,041			
	Human_Relation	,339	,116	,291	2,920	,005			
	Etos_Kerja	,575	,155	,375	3,704	,001			
	Kepuasan_Kerja	,490	,115	,447	4,241	,000			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

**Tabel 5. Hasil koefesien variabel dependen kepuasan kerja**

		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.			
Model	B	Unstandardized Coefficients							
		B	Std. Error						
1	(Constant)	8,586	,867		9,901	,000			
	Kepemimpinan_Transformasional	,409	,027	,898	15,265	,000			
	Human_Relation	,146	,028	,311	5,295	,000			
	Etos_Kerja	,176	,037	,285	4,774	,000			

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

**Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis**

Model	t hitung	sig	t tabel	Keterangan
X1-Y	2.099	.041	1.675	Signifikan
X2-Y	2.920	.005	1.675	Signifikan
X3-Y	3.704	.001	1.675	Signifikan
X1-Z	15.265	.000	1.675	Signifikan
X2-Z	5.295	.000	1.675	Signifikan
X3-Z	4.774	.000	1.675	Signifikan



Z-Y	4.241	.000	1.675	Signifikan
-----	-------	------	-------	------------

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

1. **Kepemimpinan Transformasional (X1):** Berdasarkan Tabel 6 diatas terlihat tahel uji t dengan angka t sebesar 2.099 dan nilai signifikansi sebesar 0,041. Hasil penelitian menunjukkan t hitung < t tabel ( $2.099 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $> 0.05$  a ( $0,041 < 0.05$ ), artinya variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo.
2. **Human Relation (X2):** Berdasarkan tabel 11 diatas terlihat tabel uji t dengan sebesar 2.920 dan nilai signifikansi sebesar 0,005. Hasil penelitian menunjukkan t hitung > t tabel ( $2.920 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0,005 < 0.05$ ), artinya variabel Human Relation berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo.
3. **Etos Kerja (X3):** Berdasarkan tabel 11 diatas terlihat tabel uji t dengan angka t sebesar 3.704 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Hasil penelitian menunjukkan t hitung > t tabel ( $3.704 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0,001 < 0.05$ ), artinya variabel Etos Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo.
4. Kepemimpinan Transformasional (X1): Berdasarkan Tabel 11 diatas terlihat tahel uji t dengan angka t sebesar 15.265 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan t hitung > t tabel ( $15.265 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0.000 < 0.05$ ), artinya variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT. Natura Plastindo.
5. **Human Relation (X2):** Berdasarkan tabel 10 diatas terlihat tabel uji t dengan sebesar 5.295 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan t hitung < t tabel ( $5.295 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0,000 < 0.05$ ), artinya variabel Human Relation berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT. Natura Plastindo.
6. **Etos Kerja (X3):** Berdasarkan tabel 10 diatas terlihat tabel uji t dengan angka t sebesar 4.774 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan t hitung < t tabel ( $4.774 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0,000 < 0.05$ ), artinya variabel Etos Kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT. Natura Plastindo.

7. Kepuasan Kerja (Z): Berdasarkan tabel 9 diatas terlihat tabel uji t dengan angka t sebesar 4.241 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan thitung<ttabel ( $4.241 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0,000 < 0.05$  ), artinya variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo.

## Uji Sobel

Uji sobel digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) *Human Relation* (X2) dan Etos Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja (Z) atau menguji signifikansi dari pengaruh tidak langsung variabel mediator terhadap variabel dependen menjadi (ab) dengan standart error yang akan menghasilkan nilai t statistik untuk menghitung standart error ab, pengambilan keputusan yaitu Jika p value  $> (0,05)$ , maka variabel Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional, *Human Relation*, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan namun Jika p-value  $< (0,05)$  maka Kepuasan Kerja dinyatakan mampu memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional, *Human Relation*, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan

### Uji Sobel Test Kepemimpinan Transformasional (X1)

**Tabel 7. Hasil uji sobel calculator Kepemimpinan Transformasional**

Input		Test Statistic	p-value
a : 0.255	Sobel Test	2.0705	0.038
b : 0.409			
Sa : 0.122	Aroian Test	2.0661	0.038
Sb : 0.027			

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

Berdasarkan tabel 7 di atas menunjukkan nilai test statistik sebesar 2.0705 dan nilai p-value yang dihasilkan adalah  $0.000 < 0.05$  maka terbukti bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dinyatakan mampu memediasi pada hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H8 dalam penelitian diterima.

### Uji Sobel Test *Human Relation* (X2)

**Tabel 8. Hasil uji sobel calculator Human Relation**

Input		Test Statistic	p-value
a : 0.339	Sobel Test	2.5493	0.010
b : 0.146	Aroian Test	2.1543	0.011
Sa : 0.116			
Sb : 0.028			

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

Berdasarkan tabel 8 di atas menunjukkan nilai test statistik sebesar 2.5493 dan nilai p-value yang dihasilkan adalah  $0.010 < 0.05$  maka terbukti bahwa variabel *Human Relation* dinyatakan mampu memediasi pada hubungan pengaruh *Human Relation* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H9 dalam penelitian diterima.

### Uji Sobel Test Etos Kerja (X3)

**Tabel 9. Hasil uji sobel calculator Etos Kerja**

Input		Test Statistic	p-value
a : 0.575	Sobel Test	2.9252	0.003
b : 0.176	Aroian Test	2.8858	0.003
Sa : 0.155			
Sb : 0.037			

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

Berdasarkan tabel 9 di atas menunjukkan nilai test statistik sebesar 2.9252 dan nilai p-value yang dihasilkan adalah  $0.003 > 0.05$  maka terbukti bahwa variabel Etos Kerja dinyatakan mampu memediasi pada hubungan pengaruh Etos Kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H10 dalam penelitian ini diterima.

### Koefesiensi Determinasi

**Tabel 10. Hasil Uji Koefesien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 <sup>a</sup>	.543	.505	1.299

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

Berdasarkan output di atas diketahui nilai R Square sebesar 0.543 hal ini mengandung arti bahwa pengaruh variabel X1, dan X2, dan X3 dan Z secara simultan (Bersama-sama) terhadap variabel Y adalah sebesar 0.543 atau sebesar 54.3% dengan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian.



## Uji F

**Tabel 11. Uji F**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98.370	4	24.790	14.565	.000 <sup>b</sup>
	Residual	82.630	49	1.775		
	Total	180.500	53			

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

Dari hasil uji simultan menunjukkan nilai Fhitung sebesar 14.539, Sedangkan Ftabel berada pada tingkat kepercayaan yang signifikan 5% dan k=4, maka diperoleh df1=k-1=3 dan df2=n-k(54-4- 1=49) Dengan demikian, diperoleh Ftabel sebesar 3,19 yang menunjukkan bahwa Fhitung lebih besar daripada Ftabel yaitu  $14.539 > 3,19$ . Sedangkan nilai signifikannya kurang dari a yaitu  $0.000 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, yang berarti variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional(X1), *Human Relation* (X2) dan Etos Kerja (X3) melalui Kepuasan Kerja (Z) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## Analisis Regresi Linier Berganda

Tujuan dari pengujian analisis regresi linier berganda adalah untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah analisis regresi berganda.

**Tabel 12. Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.211	3.897	6.446	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.269	.181	.256	3.340 .041
	<i>Human Relation</i>	.545	.121	.237	2.848 .001
	Etos Kerja	.497	.180	.425	4.255 .000

Sumber : Hasil SPSS 25, data diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3+b_4Z + e$

$$Y = 24.212 + 0.255X_1 + 0,339 X_2 + 0.575X_3 +0.490Z + 3.756$$



### **Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu Ketekunan, Kemampuan Memotivasi, Keterampilan komunikasi, Kemampuan Mengarahkan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator Ketekunan, dengan pernyataan yang mengukur sejauh mana pemimpin proaktif dalam menghadapi tantangan ketika bekerja di PT. Natura Plastindo.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik. Untuk mempertahankan kinerja tersebut perlu pengembangan dan memperkuat ketekunan sebagai salah satu faktor utama dalam manajemen sdm. Untuk itu, pemimpin harus membangun kepercayaan karyawan, dapat menghasilkan kerja yang nyata, dan menjadi role model untuk bawahannya. Pemimpin menunjukkan bahwa keberhasilan bukan soal instan, tapi tentang komitmen dan kerja keras yang konsisten. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Parada & Arifin, (2023), dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di industri. Responden penelitian ini merasa bahwa kinerja karyawan di industri dipengaruhi oleh perubahan diatas, karena prosesnya berlangsung untuk waktu yang cukup lama.

### **Human Relation (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa *Human Relation* dinyatakan diterima atau terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Human Relation* ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu, Hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan klien. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator Hubungan dengan rekan kerja, dengan pernyataan karyawan selalu berkolaborasi dengan baik dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa *Human Relation* di PT. Natura Plastindo sudah baik. *Human Relation* pada PT. Natura Plastindo merupakan faktor besar dalam menentukan keberhasilan terhadap kinerja karyawan artinya, dengan hubungan *Human Relation* yang kondusif, maka besar keinginan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan di



PT. Natura Plastindo. Hasil penelitian ini sepertidapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Hutagalung, (2020) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa dapat dikatakan bahwa secara simultan maupun parsial *Human Relation* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### **Etos Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa Etos Kerja dinyatakan diterima atau terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Etos Kerja ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu, sikap karyawan yang baik, perasaan seorang karyawan, kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan pernyataan karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, yang membuat karyawan semakin loyal terhadap perusahaan di PT. Natura Plastindo.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa Etos Kerja di PT. Natura Plastindo sudah baik. Etos kerja pada PT. Natura Plastindo merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan artinya, etos kerja sebagai pemicu untuk melanjutkan pekerjaan dengan lebih baik atas kontribusinya yang dihargai perusahaan. Ada kalanya etos kerja mengalami siklus naik turun seiring dengan tuntutan kerja yang ada pada PT. Natura Plastindo, sehingga karyawan berada dalam kondisi yang tidak baik. Untuk menghindari kondisi tersebut, PT. Natura Plastindo melakukan evaluasi dan memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan unek-unek yang dihadapi selama berkerja disana. Hasil penelitian ini sepertidapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Halizah et al., (2023) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa dapat dikatakan Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa etos kerja, yang melibatkan prinsip kejujuran, kerja keras, dan tanggung jawab, dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dinyatakan diterima atau terdapat pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Transformasional ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu Ketekunan, Kemampuan Memotivasi, Keterampilan komunikasi, Kemampuan Mengarahkan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada



indikator Ketekunan, dengan pernyataan yang mengukur sejauh mana pemimpin proaktif dalam menghadapi tantangan ketika bekerja di PT. Natura Plastindo.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional di PT. Natura Plastindo sudah baik. Implementasi kepemimpinan transformasional di PT. Natura Plastindo dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja disana. Ketekunan pimpinan terhadap kebutuhan individu karyawan sangat berdampak terhadap kepuasan kerja mereka terlihat pada produktivitas karyawan terhadap PT. Natura Plastindo yang cenderung memiliki komitmen yang tinggi, menyelesaikan tugas dengan baik. Kepatuhan dan disiplin kerja karyawan juga dibilang masih stabil. Hasil penelitian ini sepandapat dengan penelitian yang dilakukan Mendorfa et al., (1517) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Penelitian ini mendukung teori Ernanto & Hermawan, (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan, yang melibatkan prinsip kejujuran, kerja keras, dan tanggung jawab, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional yang baik adalah suatu kepemimpinan yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan ada disekitar kita.

### ***Human Relation (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)***

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa *Human Relation* dinyatakan diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. *Human Relation* ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu, Hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan klien. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator Hubungan dengan rekan kerja, dengan pernyataan karyawan selalu berkolaborasi dengan baik dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa *Human Relation* di PT. Natura Plastindo sudah baik. Hubungan *Human Relation* di PT. Natura Plastindo, bukan hanya bekerja untuk uang, tetapi tentang pengakuan, rasa diterima dan interaksi yang sehat sehingga memiliki kepuasan untuk bekerja. Hubungan yang sehat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung kesejahteraan psikologis. Hasil penelitian ini sepandapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Monoarfa & Adolfina, (2020) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa dapat dikatakan bahwa *Human Relation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuaan



san kerja. *Human Relations* yang baik membantu menyelesaikan konflik secara konstruktif dan menjaga keharmonisan tim. Jika karyawan merasa bahwa lingkungan kerja mereka tidak mendukung atau kompensasi yang diterima tidak memadai, maka hubungan interpersonal yang baik mungkin tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja.

### **Etos Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa Etos Kerja dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Etos Kerja ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu, sikap karyawan yang baik, perasaan seorang karyawan, kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan pernyataan karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, yang membuat karyawan semakin loyal terhadap perusahaan di PT. Natura Plastindo.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa Etos Kerja di PT. Natura Plastindo sudah baik. Karyawan yang memiliki Etos Kerja tinggi di PT. Natura Plastindo merasa pekerjaan bukan hanya kewajiban, tapi bentuk aktualisasi diri dan kontribusi. Ketika seorang karyawan bekerja keras dan bertanggung jawab, kepuasan kerja datang dari pencapaian tersebut. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Afifah & Tarigan, (2023) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa dapat dikatakan bahwa Etos Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam analisis yang dilakukan, ditemukan hubungan yang kuat atau relevan antara etos kerja dan kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut.

### **Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa Kepuasan Kerja dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu, pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi dan pengawasan. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator peluang promosi, dengan pernyataan karyawan merasa ada kesempatan yang cukup untuk mengembangkan karir di PT. Natura Plastindo.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja di PT. Natura Plastindo sudah baik. Karyawan merasa dihargai atas kontribusinya mereka dan melihat adanya masa

depan di perusahaan. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja tim dan menurunnya angka turnover. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Atika et al., (2021) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maulana, (2022) Perusahaan telah berhasil membangun sistem pengembangan karier yang transparan dan berbasis kinerja, yang secara nyata meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

**Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z) sebagai variabel intervening.**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dinyatakan diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Transformasional ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu Ketekunan, Kemampuan Memotivasi, Keterampilan komunikasi, Kemampuan Mengarahkan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator Ketekunan, dengan pernyataan yang mengukur sejauh mana pemimpin proaktif dalam menghadapi tantangan ketika bekerja di PT. Natura Plastindo.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. Natura Plastindo telah memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pimpinan yang memberikan visi inspiratif, perhatian personal, dan dukungan pengembangan diri menciptakan perasaan dihargai dan nyaman di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas pada akhirnya menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, hingga tekun dalam kemampuan menyelesaikan tugas dengan efisien. Kepemimpinan transformasional juga secara langsung memengaruhi kinerja, namun efeknya semakin kuat saat dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian lainnya dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa parameter pengaruh tidak langsung melalui mediasi tersebut berpengaruh atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional menaikkan kinerja terhadap organisasinya melalui kepuasan dalam bekerja yang dia miliki.

**Human Relation (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z) sebagai variabel intervening.**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa *Human Relation* dinyatakan



diterima atau terdapat pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja. *Human Relation* ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu, Hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan klien. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator Hubungan dengan rekan kerja, dengan pernyataan karyawan selalu berkolaborasi dengan baik dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa *Human Relation* di PT. Natura Plastindo telah berjalan dengan baik. Karyawan merasakan suasana kerja yang hangat dan saling mendukung, terutama dalam hal komunikasi antar tim. Kondisi ini menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang kemudian berkontribusi pada kinerja yang lebih optimal, baik secara kualitas maupun kuantitas. Hasil penelitian ini sepandapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Riedel et al., 2019) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa parameter pengaruh tidak langsung melalui mediasi tersebut berpengaruh atau dapat dikatakan signifikan, bahwa penerapan *Human Relation* yang diikuti oleh kepuasan kerja karyawan maka, kualitas hubungan sosial dalam pekerjaan memberikan dampak maksimal ketika karyawan merasa puas dan nyaman dalam pekerjaannya. diikuti penurunan kinerja karyawan.

### **Etos Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z) sebagai variabel intervening.**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa Etos Kerja dinyatakan diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja. Etos Kerja ini dibangun oleh beberapa indikator yaitu, sikap karyawan yang baik, perasaan seorang karyawan, kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan pernyataan karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, yang membuat karyawan semakin loyal terhadap perusahaan di PT. Natura Plastindo.

Studi empiris dari temuan ini menunjukkan bahwa Etos kerja yang tinggi di PT. Natura Plastindo terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, penuh dedikasi, dan komitmen terhadap tugas. Budaya kerja seperti ini menjadikan karyawan merasa dihargai dan bangga terhadap perannya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sepandapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Revanda, (2021) dengan hasil penelitian yang



menyatakan bahwa parameter pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja tersebut berpengaruh signifikan atau dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan untuk lebih termotivasi jika dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan didapatkan simpulan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo, dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja. *Human Relation* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo, dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Etos Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo, dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Kepuasaan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Kepemimpinan Transformasional, *Human Relation* dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dimediasi oleh Kepuasan Kerja karena terbukti signifikan. Dari hasil uji F (simultan) dari empat variable yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), *Human Relation* (X2) dan Etos Kerja (X3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) hal ini menunjukkan bahwa Fhitung lebih besar dari Ftabel yaitu  $14.539 > 3,19$ . Sedangkan nilai signifikannya kurang dari a yaitu  $0.000 < 0.05$ . Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi penelitian lain dengan tema sumber daya manusia yang sama. Diharapkan melalui penelitian selanjutnya dapat ditambahkan variabel penelitian baru dan dapat ditemukan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini adalah kerahasiaan data Perusahaan serta identitas responden yang harus disamarkan, atau syarat dan ketentuan berlaku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aries, Sonny, & Nuril. (2023). Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Madyo Lancar Kabupaten Kediri. *Ppiman : Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 1(4), 171–183. <Https://Doi.Org/10.59603/Ppiman.V1i4.125>
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta.
- Aromega, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. K. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 741–750.



- Atika, N., Machasin, & Arwinence, P. (2021). Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru. *Jim (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 7, 1–13.
- Bayu, M., Putro, S., Wajdi, F., & Surakarta, U. M. (2024). The Influence Of Work-Life Balance And Work Ethic On Employee Performance Employee Performance With Job Saasfacon As An Intervening Variable Pengaruh Work-Life Balance Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interv. *Management Studies And Entrepreneurship Journal*, 5(1), 2651–2659.
- Ernanto, H., & Hermawan, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal Of Law And Economics Review*, 14(1), 6–14.
- Hadiansyah, A., & Yanwar, R. P. (2017). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Ae. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 3(2), 150. <Https://Doi.Org/10.36722/Sh.V3i2.204>
- Halizah, N., Tri Wisudaningsih, E., & Aqidah, W. (2023). Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 387–394.
- Hendrawidodo, B., & Susanti, F. (2018). Pengaruh Human Relation ( Hubungan Antar Manusia ), Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan ( Studi Kasus Pada Pt . Pelindo Teluk Bayur Padang ). *Jurnal Ekonomi*, 13.
- Hutagalung, F. A. (2020). *He Effect Of Human Relation On Employee Performance Improvement At Pt Wijaya Karya (Wika Beton) Binjai*. 29–34.
- Istijanto, M. M. M. C. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Pt Gramedia.
- Lan, T. S., Chang, I. H., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences Of Transformational Leadership, Transactional Leadership, And Patriarchal Leadership On Job Satisfaction Of Cram School Faculty Members. *Sustainability (Switzerland)*, 11(12). <Https://Doi.Org/10.3390/Su10023465>
- Maulana, F. (2022). The Influence Of Organizational Communication On Employee Performance On Seafood Trade Companies In Sidoarjo. *Indonesian Journal Of Law And Economics Review*, 14, 6–14.
- Mendrofa, V. M., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. A. (1517). Peran Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli Dalam Menjaring Kerjasama Dengan Stakeholder Sebagai Mitra Kerja Pemerintah Di Kota Gunungsitoli The Role Of Transformational Leadership At Pt. Bank Sumut Gunungsitoli Branch In Col. *Jurnal Emba*, 10(4), 1517–1524.
- Monoarfa, M. R., & Adolfina, Y. (2020). Pengaruh Human Relation, Lingkungan Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Hotel Sintesa Peninsula Manado The Impact Of Human Relation, Work Environment And Work Ethic On Employee Satisfaction At Sintesa Peninsula Hotel Manado. *Uhing... 242 Jurnal Emba*, 8(1), 242–251.
- Muhammad, F., Edward, & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional



- Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 1–13.
- Nadapdap, K. (2017). Analisis Pengaruh Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 47–60.
- Parada, A. P. A., & Arifin, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Universal Tekno Reksajaya Site Adaro Di Kabupaten Balangan. *Japb*, 6(2), 1424–1437.
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai). *Jurnal Manajemen*, 6(2), 63–72.
- Revanda, V. (2021). The Effect Of Compensation And Job Satisfaction On Employee Performance. *Bongaya Journal For Research In Management (Bjrm)*, 4(1), 54–61. <Https://Doi.Org/10.37888/Bjrm.V4i1.261>
- Riedel, A. G. C. , Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2019). Pengaruh Human Relation, Job Satisfaction Dan Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Manado Quality Hotel. *Jurnal Emba*, 7(3), 2959–2968.
- Roni, M. (2019). Pengaruh Religiusitas, Kepemimpinan, Etos Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya*, 136.
- Sri Afifah, P. A., & Tarigan, H. (2023). Pengaruh Etos Kerja, Kompensasi, Produktivitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Senayan Avenue By Ottolima. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(3), 253–266. <Https://Doi.Org/10.36418/Syntax-Imperatif.V4i3.252>
- Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 461–479. <Https://Doi.Org/10.33373/Dms.V9i3.2722>
- Suristya, K., Adi Pengaruh Kompensasi Karyawan, N., & Loka Suristya Dan Nyoman Rasmen Adi, K. (2021). *Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 8(1), 50–70.
- Yolanda, P., Widiana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2022). Kinerja Karyawan: Faktor-Faktor Yang Memengaruhi. *Jurnal Diversita*, 8(2), 148–157. <Https://Doi.Org/10.31289/Diversita.V8i2.5788>