

KEPEMIMPINAN NASIONALIS PERUSAHAAN SEBAGAI MEDIASI PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DI KOTA BANDUNG

Galuh Boga Kuswara¹

Universitas Kebangsaan Republik Indonesia, galuh.kuswara@fe.ukri.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the effect of the work environment on employee job satisfaction, with nationalist leadership as a mediating variable in companies operating in the general trade and service sectors in Bandung City. The research background stems from the high employee turnover rate, which indicates low job satisfaction, despite companies providing physical facilities and work flexibility. This study uses a quantitative approach with Structural Equation Modeling (SEM) through AMOS 24.0 software. Data were collected from 200 employee respondents working at four companies using a digital questionnaire. The results show that the work environment has a positive and significant effect on employee job satisfaction, although the strength of this effect is not very strong. Furthermore, the work environment also has a moderately strong influence on nationalist leadership, and nationalist leadership has a significant and strong effect on job satisfaction. Nationalist leadership also serves as a significant mediating variable that strengthens the influence of the work environment on employee job satisfaction. These findings highlight the critical role of leaders in embedding national values within organizations as a strategic effort to increase employee loyalty and retention. This study offers a conceptual contribution to developing a value-based leadership style rooted in nationalism within modern human resource management practices.*

Keywords: *Work environment, nationalist leadership, job satisfaction, turnover*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan kepemimpinan nasionalis sebagai variabel mediasi pada perusahaan-perusahaan di sektor perdagangan umum dan jasa di Kota Bandung. Latar belakang penelitian ini didasari oleh tingginya tingkat *turnover* pegawai yang mengindikasikan rendahnya kepuasan kerja, meskipun perusahaan telah menyediakan fasilitas fisik dan fleksibilitas kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui software AMOS 24.0. Data dikumpulkan dari 200 responden pegawai yang bekerja di empat perusahaan menggunakan kuesioner digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, meskipun pengaruhnya tidak terlalu kuat. Selain itu, lingkungan kerja juga berpengaruh cukup kuat terhadap kepemimpinan nasionalis, dan kepemimpinan nasionalis terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan nasionalis juga berperan sebagai mediasi yang signifikan dalam memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam membangun nilai-nilai kebangsaan dalam organisasi sebagai strategi untuk meningkatkan loyalitas dan retensi pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan gaya kepemimpinan berbasis nilai nasionalisme dalam manajemen sumber daya manusia di era modern.

Kata kunci: *Lingkungan kerja, kepemimpinan nasionalis, kepuasan kerja, turnover*

PENDAHULUAN

Pada era modernisasi dan perkembangan teknologi, perusahaan dihadapkan pada tantangan baru dalam menjaga kepuasan kerja pegawai. Inovasi teknologi seperti komunikasi digital, otomatisasi, dan analitik data telah merevolusi cara kerja dan interaksi dalam organisasi. Namun, di tengah kemajuan ini, faktor kepemimpinan tetap menjadi sentral dalam menciptakan keseimbangan antara efisiensi teknologi dan kebutuhan psikososial pegawai. Salah satu bentuk kepemimpinan yang kini menjadi perhatian adalah

kepemimpinan nasionalis, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada nilai-nilai kebangsaan, loyalitas terhadap negara, dan pemberdayaan potensi lokal (Purwanto et al., 2020). Kepemimpinan semacam ini diyakini dapat menjadi jembatan antara transformasi teknologi dan kepuasan pegawai, terutama dalam konteks budaya kerja Indonesia yang menjunjung nilai kekeluargaan dan kebersamaan.

Salah satu tantangan utama perusahaan, khususnya di sektor bisnis dan jasa, adalah menyesuaikan pendekatan manajerial terhadap kepuasan kerja pegawai yang terus berubah. Dalam hal ini, kepemimpinan nasionalis memainkan peran penting dalam membangun identitas kolektif, di mana pegawai merasa menjadi bagian dari tujuan yang lebih besar daripada sekadar pencapaian individu. Gaya kepemimpinan ini mengedepankan nilai perjuangan, solidaritas, dan kepentingan bersama yang dapat menumbuhkan semangat kerja dan loyalitas (Saragih, 2021). Kepuasan kerja menjadi aspek krusial karena inovasi dan kreativitas tidak akan muncul apabila pegawai merasa tidak terlibat secara emosional maupun profesional dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pemimpin dengan nilai nasionalis dapat memberikan arah dan makna terhadap tugas, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan pegawai secara lebih mendalam.

Menurut Saks (2021), kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai pribadi individu. Ketidaksesuaian tersebut menimbulkan disonansi kognitif yang dapat mengurangi kepuasan kerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan nasionalis dapat meredam disonansi tersebut melalui internalisasi nilai-nilai bersama, seperti gotong royong, tanggung jawab sosial, dan cinta tanah air, ke dalam budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Bowling (2021), yang menekankan bahwa persepsi tentang pertukaran sosial antara pegawai dan organisasi memengaruhi kepuasan kerja. Seorang pemimpin nasionalis yang menunjukkan perhatian terhadap kontribusi pegawai dan menekankan pentingnya kontribusi pegawai terhadap pembangunan nasional dapat membangun rasa dihargai, yang selanjutnya meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* pegawai.

Tingkat *turnover* yang tinggi merupakan salah satu indikator kuat dari rendahnya kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari data beberapa perusahaan di bidang perdagangan umum dan jasa di Kota Bandung yang mengalami peningkatan *turnover* sepanjang tahun 2023 hingga akhir 2024. (Lihat Tabel 1). Kondisi ini mencerminkan ketidaksesuaian antara ekspektasi pegawai terhadap lingkungan kerja dan realitas yang mereka hadapi. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan nasionalis dapat berfungsi sebagai mediasi, dengan menciptakan atmosfer kerja yang sarat dengan makna dan pengabdian terhadap bangsa, yang berdampak pada peningkatan semangat kerja dan pengurangan niat untuk keluar dari perusahaan (Putri & Suharnomo, 2021).

Tabel 1. Perusahaan bidang Perdagangan Umum dan Jasa yang mengalami Tingkat *Turnover* Tinggi dalam beberapa Triwulan di Kota Bandung

*Persentase *turnover* dari seluruh total pegawai perusahaan

No	Nama Perusahaan	Tahun 2023	Semester Awal 2024 (Januari – Juni)	Semester Akhir 2024 (Juli – Desember)
1.	PT Esensi Indonesia	7%	7%	8%
2.	PT Indocolor Rich	3%	4%	5%
3.	PT Dapensi Abadi	4%	3%	5%
4.	PT Era Permata Sejahtera	5%	4%	7%

Sumber : Administrasi setiap Perusahaan, Januari 2025

Berdasarkan data, *turnover* yang tinggi di perusahaan jasa di Kota Bandung diduga berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Pegawai yang tidak puas dengan hubungan kerja, budaya organisasi, atau kepemimpinan cenderung mencari alternatif pekerjaan yang lebih sesuai. Dalam konteks ini, kepemimpinan nasionalis berpotensi besar menjadi faktor penyeimbang, dengan menciptakan kultur kerja yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan sebagai bagian dari kontribusi nasional. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti dalam pembangunan bangsa, mereka akan

lebih termotivasi untuk bertahan dan berkembang di perusahaan tersebut (Herlina & Wibowo, 2022).

Walaupun tantangan eksternal seperti belum stabilnya sektor pariwisata dan ekonomi jasa turut mempengaruhi motivasi kerja, hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian perusahaan telah menyediakan lingkungan kerja yang aman dan fasilitas kesehatan yang memadai. Namun, hal tersebut belum cukup. Kepemimpinan nasionalis hadir sebagai elemen strategis yang melampaui fasilitas fisik, dengan menyentuh aspek nilai dan makna kerja. Pemimpin yang menerapkan nilai nasionalis tidak hanya menuntut kinerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan aspirasi pegawai secara utuh sebagai bagian dari warga negara yang harus dimuliakan dan dikembangkan potensi dirinya.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kepemimpinan nasionalis yang adaptif telah mendorong percepatan implementasi sistem kerja jarak jauh dan fleksibel. Pemimpin yang memahami konteks global namun tetap berpijak pada nilai-nilai nasional dapat menyeimbangkan fleksibilitas kerja dengan tujuan strategis perusahaan. Dengan begitu, pegawai merasa bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk keuntungan perusahaan, tetapi juga untuk kemajuan bangsa. Dalam pandangan ini, kepemimpinan nasionalis tidak hanya menjadi gaya kepemimpinan, tetapi juga sebagai filosofi manajerial dalam menghadapi perubahan zaman (Nasution, 2020).

Menurut Robertson et al. (2021), pentingnya fitur dan karakteristik pekerjaan dalam membentuk lingkungan kerja yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai. Terdapat lima fitur pekerjaan yang mendasar, yaitu keahlian kerja, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang memiliki fitur-fitur ini secara optimal dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai. Selanjutnya Tims & Bakker (2020) menerangkan, kualitas lingkungan kerja menekankan pentingnya kualitas lingkungan kerja dalam mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai. Beberapa aspek penting dalam lingkungan kerja, seperti dukungan dari atasan/peran kepemimpinan di lingkungan kerja dan rekan kerja, kesempatan pengembangan, kejelasan peran, keadilan kompensasi, dan penghargaan yang adil. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan, kesempatan pengembangan, dan keseimbangan kerja-hidup yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang baik dapat membantu mengatasi ketidakpuasan dengan lingkungan kerja dengan memastikan hubungan yang baik antara rekan kerja, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan membangun budaya kerja yang inklusif. Pemimpin harus menjadi teladan dalam membangun dan memelihara hubungan yang positif serta mengedepankan kerjasama antara rekan kerja. Selain itu, pemimpin juga harus memfasilitasi komunikasi yang terbuka, mendengarkan masukan dan kekhawatiran pegawai, dan memberikan dukungan serta solusi untuk mengatasi ketidakpuasan yang ada. Pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk budaya perusahaan yang sesuai dengan nilai-nilai dan preferensi individu. Pemimpin harus mengkomunikasikan dan mendorong nilai-nilai yang diinginkan serta memastikan konsistensi antara nilai-nilai tersebut dengan praktik dan kebijakan perusahaan. Pemimpin juga harus menciptakan lingkungan yang memberikan kebebasan berpendapat, inovasi, dan inklusi untuk menciptakan budaya perusahaan yang sesuai dengan harapan pegawai.

Dalam menghadapi perubahan dalam fleksibilitas kerja, hasil pra-survei memberikan pernyataan bahwa pemimpin-pemimpin pada perusahaan umum dan jasa telah memainkan peran yang aktif dalam memfasilitasi adaptasi dan perubahan yang diperlukan. Para pemimpin perusahaan tersebut telah mengkomunikasikan dan mengklarifikasi harapan terkait fleksibilitas kerja kepada pegawai, mengelola dan mengurangi hambatan yang diduga muncul, serta menyediakan panduan dan sumber daya yang diperlukan untuk bekerja dalam lingkungan yang lebih fleksibel. Pemimpin-pemimpin Perusahaan tersebut telah menunjukkan keteladanan dengan mengadopsi dan mendukung perubahan tersebut sendiri, namun tingkat *turnover* masih tetap tinggi.

Menurut Northouse (2021), pemimpin yang transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai dengan memberikan visi yang jelas, membimbing dan

memberikan dukungan, serta mendorong inovasi dan pertumbuhan. Pemimpin yang transformasional dapat membantu mengurangi *turnover* pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, memberikan perhatian individual kepada pegawai, dan membangun hubungan yang saling menguntungkan dan hal tersebut belum mampu diterapkan pada perusahaan yang menjadi unit analisis didalam penelitian ini. Selanjutnya menurut Maxwell (2018) menekankan pentingnya pemimpin dalam memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai. Pemimpin yang berorientasi pada pegawai akan memberikan perhatian pada pengembangan pegawai, menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, serta memastikan keseimbangan kerja-hidup yang baik. Dengan adanya perhatian yang lebih terhadap pegawai, pemimpin dapat membantu mengurangi *turnover* dengan meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai.

Atas kesenjangan tersebut, peneliti menemukan penelitian dengan permasalahan dan variabel serupa yang menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh antar kedua variabel tersebut. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Liu, Wang, & Li, (2020) menunjukkan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, keadilan prosedural, dan keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan sosial, menjalankan proses keadilan yang adil, dan melibatkan pegawai dalam pekerjaan cenderung meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kim & Kim (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan dukungan sosial, keterlibatan kerja, dan keadilan organisasional berhubungan positif dengan gaya kepemimpinan transaksional. Lingkungan kerja yang memfasilitasi dukungan sosial yang kuat, melibatkan pegawai dalam pekerjaan, dan memastikan adanya keadilan dalam kebijakan organisasi cenderung memunculkan gaya kepemimpinan transaksional yang efektif.

Penelitian dengan variabel penelitian yang sama dilakukan Chen & Wang (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan demokratis, yang melibatkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dan pemberdayaan, cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Nielsen et al. (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja yang memberikan dukungan sosial, keadilan organisasional, dan keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional terbukti menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja pegawai, yang berarti kepemimpinan transformasional membantu menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka perlu diadakan penelitian mengenai peran kepemimpinan perusahaan sebagai pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada perusahaan umum dan jasa di Kota Bandung.

Dengan melihat uraian permasalahan pada pendahuluan diatas, maka permasalahan utama yang ingin diidentifikasi dengan penelitian ini adalah terkait peran kepemimpinan nasionalis perusahaan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada perusahaan umum dan jasa di Kota Bandung, oleh karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana lingkungan kerja, kepemimpinan nasionalis dan kepuasan kerja perusahaan pada bidang umum dan jasa di Kota Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja perusahaan pada bidang umum dan jasa di Kota Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kepemimpinan nasionalis perusahaan pada bidang umum dan jasa di Kota Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan nasionalis perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai perusahaan pada bidang umum dan jasa di Kota Bandung?
5. Seberapa besar peran kepemimpinan nasionalis perusahaan sebagai mediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada perusahaan umum dan jasa di Kota Bandung?

KAJIAN TEORITIS

Hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pegawai

Lingkungan kerja yang baik sangat penting dalam menjaga kesejahteraan pegawai dan produktivitas perusahaan. Menurut Hasibuan (2016), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien. Salah satu aspek penting dari manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai. Lingkungan kerja yang baik dapat mencakup berbagai hal, seperti kondisi fisik ruangan, fasilitas kantor, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya perusahaan yang positif. Menurut Sahertian (2018), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja atau pegawai yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan produktivitas mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi pegawai.

Penelitian yang dilakukan Sari et al. (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Faida (2019) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan lingkungan kerja dan masa kerja pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka.

H1 : Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai

Hubungan lingkungan kerja dengan kepemimpinan nasionalis perusahaan

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan nasionalis berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif. Saragih (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai kebangsaan dan solidaritas dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kolektif. Senada dengan itu, Putri dan Suharnomo (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan nasionalis mampu menciptakan iklim kerja yang stabil, aman secara psikologis, serta mendukung keterlibatan pegawai. Nilai-nilai nasional seperti gotong royong, integritas, dan loyalitas terhadap bangsa menjadi pilar utama dalam memperkuat hubungan sosial antarpegawai dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Herlina dan Wibowo (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan nasionalis efektif dalam meredam konflik interpersonal dan membangun kohesi tim, terutama dalam perusahaan jasa. Lingkungan kerja yang dibentuk oleh pemimpin dengan semangat nasionalisme cenderung lebih inklusif dan berpihak pada kepentingan publik. Hal ini diperkuat oleh temuan Nasution (2020), yang menyoroti peran kepemimpinan nasionalis dalam menciptakan lingkungan kerja yang etis, adil, dan dipercaya oleh pegawai. Secara keseluruhan, keempat studi tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan nasionalis tidak hanya meningkatkan kualitas lingkungan kerja, tetapi juga memperkuat identitas organisasi sebagai bagian dari pembangunan nasional.

H2 : Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepemimpinan nasionalis perusahaan

Hubungan kepemimpinan nasionalis perusahaan dengan kepuasan kerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan nasionalis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja

pegawai melalui penguatan nilai-nilai kolektif seperti loyalitas, tanggung jawab sosial, dan cinta tanah air. Pemimpin yang menginternalisasi nilai-nilai nasional ke dalam budaya organisasi cenderung lebih dihormati dan dipercaya oleh pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Selanjutnya, Herlina dan Wibowo (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan nasionalis memiliki dampak positif terhadap perasaan dihargai dan dihormati oleh pegawai, karena gaya kepemimpinan ini menempatkan pegawai sebagai bagian penting dari misi kebangsaan perusahaan. Kepuasan kerja meningkat ketika pegawai merasa peran mereka tidak hanya penting bagi perusahaan, tetapi juga bernilai bagi kemajuan bangsa.

Dalam studi lain, Nasution (2020) menekankan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip nasionalisme mampu menciptakan suasana kerja yang penuh makna, yang menjadi faktor intrinsik dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, Putri dan Suharnomo (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan nasionalis dapat memperkuat persepsi keadilan organisasi, yang merupakan salah satu determinan utama kepuasan kerja. Penelitian oleh Saragih (2021) menemukan bahwa kepemimpinan nasionalis juga mampu memperkuat motivasi kerja pegawai melalui pendekatan emosional dan simbolik, seperti pengakuan terhadap kontribusi pegawai sebagai bagian dari pembangunan nasional. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan nasionalis tidak hanya membentuk identitas dan nilai organisasi, tetapi juga memberikan kepuasan psikologis dan emosional bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

H3 : Kepemimpinan nasionalis perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai

Peran kepemimpinan nasionalis perusahaan sebagai mediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai

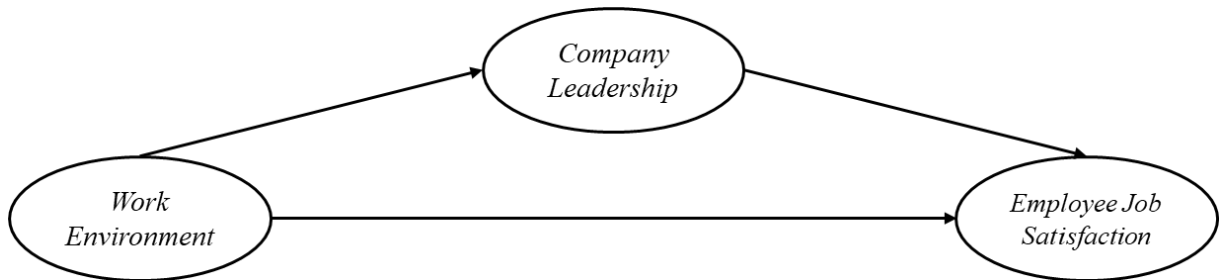
Peran kepemimpinan nasionalis dalam perusahaan terbukti menjadi mediator yang penting antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja pegawai. Putriawan et al. (2017) dalam studi di PT. Coffee Toffee menunjukkan bahwa nilai-nilai nasionalisme yang ditanamkan pemimpin perusahaan dapat memperkuat loyalitas pegawai dan meningkatkan kenyamanan kerja dalam lingkungan fisik maupun sosial. Senada dengan itu, Nurung (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang menjunjung nilai nasionalisme berperan dalam membangun kesadaran kolektif serta memperkuat motivasi internal pegawai dalam sektor publik (Nurung, 2018).

Kharisun (2021) menemukan bahwa kepemimpinan yang adaptif dengan semangat kebangsaan secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Alridho (2024) di IPC Pelabuhan Indonesia memperkuat bahwa nilai-nilai nasionalisme dalam kepemimpinan memperbesar pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai, khususnya dalam konteks BUMN. Penelitian oleh Sadana dan Fahrhan (2021) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional yang didasari nilai nasionalis dapat memperkuat disiplin dan dedikasi kerja pegawai di sektor industri agro.

H4 : Kepemimpinan nasionalis perusahaan dapat sebagai mediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai

PARADIGMA PENELITIAN

Adapun paradigma penelitian didalam penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan uji hipotesis melalui teknik statistik SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan *software* AMOS 24.0, dimana salah satu metode penelitian yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam suatu model. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survei atau pembagian kuesioner secara digital melalui *google form* kepada para responden yang dilakukan pada bulan November tahun 2024 sampai dengan Maret tahun 2025, kemudian data tersebut dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2022). Populasi didalam penelitian ini adalah pegawai-pegawai yang bekerja didalam perusahaan, khususnya dengan bidang perdagangan umum dan jasa di Kota Bandung, dengan sampel penelitian dilakukan pada perusahaan PT Esensi Indonesia, PT Indocolor Rich, PT Dapensi Abadi, PT Era Permata Sejahtera dengan masing-masing sampel berjumlah 50 orang pegawai, dengan total sampel sebanyak 200 orang pegawai.

Penelitian ini mengidentifikasi permasalahan kedalam tiga variabel penelitian, yaitu (1) lingkungan kerja pegawai, (2) kepemimpinan didalam perusahaan dan (3) kepuasan kerja pegawai dengan unit analisis perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang perdagangan umum dan jasa, serta pegawai-pegawai tersebut sebagai unit observasi didalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden dalam penelitian ini terdiri dari empat Perusahaan yang bergerak pada bidang Perusahaan Umum dan Jasa, dan dalam pemilihan responden dilakukan wawancara terlebih dahulu terhadap calon responden. Responden didalam penelitian ini adalah responden yang tidak puas terhadap hasil pekerjaan mereka masing-masing sehingga memiliki kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan tersebut, namun masih bertahan atau terikat oleh perusahaannya masing-masing. Jenis kelamin didalam penelitian ini menemukan bahwa perempuan menjadi responden paling banyak didalam penelitian ini dengan jumlah 113 orang pegawai dan sisanya sebanyak 87 orang pegawai adalah laki-laki. Dari keseluruhan yang menjadi responden didalam penelitian ini, ditemukan responden paling banyak dengan masa kerja dari mulai satu tahun sampai tiga tahun dengan jumlah 134 orang pegawai.

Selanjutnya pada sudut pandang penghasilan, responden yang memiliki kisaran pendapatan dibawah Rp 4.500.000,- menjadi paling dominan didalam penelitian ini dengan 148 orang pegawai, hal ini dapat dijelaskan bahwa upah minimum pegawai di Kota

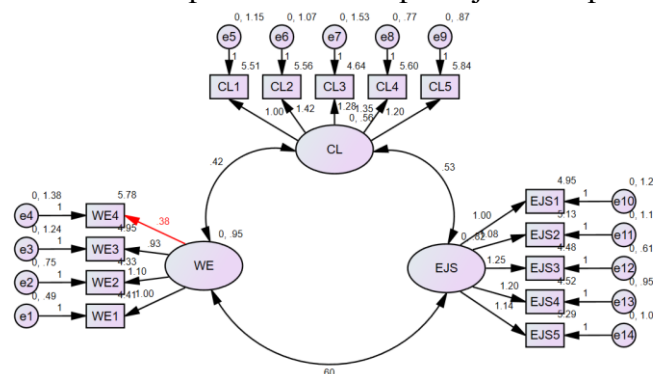
Bandung pada tahun 2024 sebesar Rp 4.050.000,-. Temuan selanjutnya mengenai profil responden adalah mengenai responden yang memiliki jabatan atau tidak pada tempat kerjanya. Dengan total sebanyak 123 pegawai memiliki jabatan pada perusahaannya masing-masing, namun hal tersebut menjadi sebuah informasi yang menimbulkan kesenjangan didalam penelitian ini. Dugaan kesenjangan antara jabatan yang diemban oleh mayoritas responden dengan pendapatan yang diterima per-bulan diduga masih belum mampu memenuhi kebutuhan para responden, sehingga mereka memiliki tingkat kepuasan yang rendah dengan kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan mereka. Hal tersebut dapat menjadi dugaan yang harus dibuktikan pada uji hipotesis yang akan dibahas pada bab selanjutnya didalam penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Model* yang diolah pada *software* AMOS 24.0, dengan tindakan untuk analisis model penelitian, uji kesesuaian model, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, serta rancangan implikasi manajerial yang akan disajikan pada pembahasan ini.

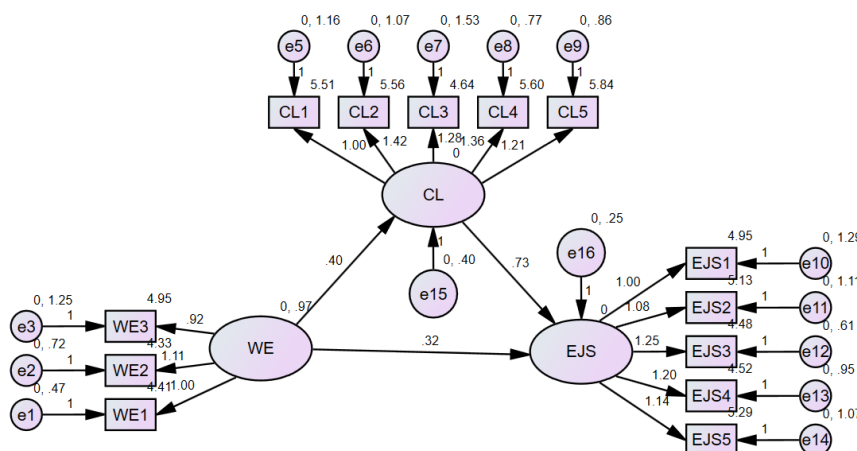
Analisis Model Penelitian

Adapun analisis model dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 2. Model Confirmatory Factor Analysis (CFA) First Construct Eksogen

Pada proses olah data yang CFA konstruk pertama untuk mengetahui hubungan antar variabel yang ditunjukkan pada gambar 2. diatas, menunjukkan bahwa *loading factor* pada indikator WE4 yaitu $0,380 < 0,500$. Hal tersebut memberikan tindakan terhadap indikator yang tidak valid, untuk dihapus sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya (Santoso, 2020).



Gambar 3. Model Penelitian

Setelah indikator yang tidak valid dihapus, maka dapat dilakukan pengolahan selanjutnya sehingga seluruh *indicator loading factor* dapat menunjukkan nilai yang maksimal dan valid. Selanjutnya, untuk mengukur pengaruh antar variabel endogen dicantumkan *standardized residual errors* sehingga menciptakan model penelitian diatas. Berdasarkan hasil model penelitian tersebut, maka uji kesesuaian model dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Uji Kesesuaian Model

Keterangan Statistik Uji	Nilai Kritis	Hasil	Keterangan
Ukuran Kesesuaian Absolut			
<i>Chi-Square</i>	-	31,216	
<i>Degree of Freedom (DF)</i>	-	6	
<i>p-value</i>	≥ 0,050	0,053	Fit
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2,000	1,729	Fit
<i>Adjusted Goodnes of Fit (GFI)</i>	≥ 0,900	0,913	Fit
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	≤ 0,080	0,078	Fit
Ukuran Kesesuaian Komparatif			
<i>Adjusted Goodnes of Fit Index (AGFI)</i>	≥ 0,900	0,871	Tidak Fit
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	≥ 0,900	0,889	Tidak Fit
<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	≥ 0,900	0,952	Fit

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa parameter untuk uji kesesuaian model hanya ada dua parameter yang tidak sesuai, menurut Santoso (2020) apabila uji kesesuaian model menunjukkan lebih dari empat parameter yang sesuai, maka analisis terhadap hasil penelitian dapat dilanjutkan.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Adapun pengaruh langsung didalam penelitian ini dapat jelaskan pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hip.	Hubungan	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	Kesimpulan
<i>H1</i>	EJS <--- WE	0,315	0,058	5,478	***	Positif & Signifikan
<i>H2</i>	CL <--- WE	0,403	0,057	7,058	***	Positif & Signifikan
<i>H3</i>	EJS <--- CL	0,732	0,102	7,157	***	Positif & Signifikan

Pada tabel hasil uji hipotesis pengaruh langsung diatas, menunjukkan nilai $P > 0,050$, serta nilai $C.R. > 2,000$, dimana hipotesis pada setiap variabel menunjukkan hasil positif dan signifikan. Adapun pengaruh langsung tersebut dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Besaran Pengaruh Langsung

Hip.	Hubungan	<i>Coefficients Determination</i>	Kesimpulan
<i>H1</i>	EJS <--- WE	0,342	Pengaruh Tidak Kuat
<i>H2</i>	CL <--- WE	0,531	Pengaruh Cukup Kuat
<i>H3</i>	EJS <--- CL	0,602	Pengaruh Kuat

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dapat jelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan	Estimate	P	Kesimpulan
H4	EJS <--- CL <--- WE	0,295	0,001	Positif & Signifikan

Tabel di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan nasionalis di dalam perusahaan dapat menjadi mediasi didalam pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai secara positif dan signifikan, terlihat pada *estimate* dengan nilai positif dan nilai $P < 0,050$. Pada tabel *standardized indirect effects* menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai melalui kepemimpinan nasionalis sebesar 0,320 atau menunjukkan pengaruh yang tidak kuat.

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini, ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (H1), meskipun dengan tingkat pengaruh yang tidak terlalu kuat (koefisien determinasi 0,342). Temuan ini mendukung teori dari Robertson et al. (2021) dan Tims & Bakker (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Artinya, meskipun pengaruhnya tidak dominan, aspek lingkungan kerja seperti fasilitas, relasi dengan rekan kerja, dan kejelasan peran tetap memberikan kontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja. Selanjutnya, lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan nasionalis dalam perusahaan (H2), dengan pengaruh yang tergolong cukup kuat (koefisien determinasi 0,531). Hal ini mengindikasikan bahwa suasana kerja yang mendukung secara psikologis dan sosial dapat membentuk dan memperkuat gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai nasionalisme. Penemuan ini sejalan dengan pendapat Saragih (2021) dan Putri & Suharnomo (2021), bahwa kepemimpinan nasionalis terbentuk dalam konteks budaya kerja yang mendorong solidaritas dan identitas kolektif.

Temuan selanjutnya memperkuat hubungan antara kepemimpinan nasionalis dengan kepuasan kerja pegawai (H3), yang memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan dengan nilai pengaruh yang tergolong kuat (koefisien determinasi 0,602). Ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menanamkan nilai-nilai kebangsaan seperti loyalitas, tanggung jawab sosial, dan cinta tanah air, mampu meningkatkan perasaan dihargai dan dimiliki oleh organisasi, sehingga mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil ini mendukung kajian dari Herlina & Wibowo (2022) dan Nasution (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang bermakna dan simbolik memiliki dampak mendalam terhadap kondisi psikologis pegawai.

Lebih lanjut, hasil pengujian terhadap pengaruh tidak langsung (H4) membuktikan bahwa kepemimpinan nasionalis dapat berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja pegawai. Dengan nilai estimasi sebesar 0,295 dan nilai signifikansi $p = 0,001$, dapat disimpulkan bahwa kehadiran pemimpin yang menerapkan nilai-nilai nasionalis mampu memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai. Namun, pengaruh mediasi ini dikategorikan sebagai pengaruh yang tidak kuat, dengan nilai *standardized indirect effect* sebesar 0,320. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mediasi terjadi secara signifikan, peran kepemimpinan belum sepenuhnya optimal dalam menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman tentang peran strategis kepemimpinan nasionalis sebagai variabel mediasi.

Meskipun lingkungan kerja memberikan dampak langsung terhadap kepuasan kerja, keberadaan pemimpin dengan karakter nasionalis memperkuat dampak tersebut melalui pendekatan simbolik, nilai budaya lokal, dan pemberdayaan kolektif. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan di sektor jasa dan perdagangan umum di Kota Bandung perlu memperhatikan integrasi nilai nasionalisme dalam gaya kepemimpinan mereka, sebagai strategi untuk meningkatkan loyalitas dan retensi pegawai dalam menghadapi tantangan *turnover* yang tinggi.

Kebaruan dan Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan yang signifikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia dengan menyoroti kepemimpinan nasionalis sebagai variabel mediasi yang belum banyak dikaji secara empiris, khususnya dalam konteks perusahaan sektor perdagangan umum dan jasa di Indonesia. Selama ini, kajian-kajian mengenai kepemimpinan lebih banyak berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, atau demokratis. Namun, penelitian ini menempatkan kepemimpinan nasionalis sebagai pendekatan manajerial yang mengintegrasikan nilai-nilai kebangsaan seperti gotong royong, cinta tanah air, dan tanggung jawab sosial ke dalam praktik kepemimpinan modern, sehingga mampu menjawab tantangan dualitas antara modernisasi sistem kerja dan kebutuhan emosional pegawai.

Kebaruan lain terletak pada pembuktian empiris bahwa kepemimpinan nasionalis mampu menjadi jembatan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja pegawai, sesuatu yang belum banyak dikaji dalam model struktural berbasis SEM di studi sebelumnya. Dalam penelitian ini, kepemimpinan nasionalis terbukti tidak hanya berperan langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa kepemimpinan tidak sekadar manajerial atau teknokratis, tetapi dapat menjadi sarana pembentukan identitas kolektif yang bermuatan nilai lokal dan nasional, yang pada akhirnya berdampak pada kesejahteraan psikologis pegawai.

Penelitian ini mengangkat pentingnya nasionalisme dalam praktik kepemimpinan organisasi modern, terutama dalam konteks lokal Indonesia yang kental dengan nilai-nilai komunal. Penelitian ini menawarkan kerangka konseptual baru yang relevan dengan dinamika sosial-kultural Indonesia serta mendorong pengembangan teori kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai kebangsaan, menjadikannya sebagai sumbangan teoritis dan praktis yang inovatif dalam ranah manajemen organisasi di negara berkembang.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi manajerial yang penting bagi fungsi pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam merancang kebijakan dan strategi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan nasionalis dalam sistem organisasi. Dalam konteks manajemen SDM, kepemimpinan nasionalis dapat difungsikan sebagai fondasi nilai dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada kontribusi sosial, bukan hanya kinerja individual semata. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang tidak hanya menekankan keterampilan teknis atau manajerial, tetapi juga menginternalisasikan nilai-nilai kebangsaan, seperti loyalitas terhadap bangsa, gotong royong, integritas, dan tanggung jawab kolektif.

Lebih jauh, fungsi pengembangan SDM perlu merancang sistem identifikasi dan pelatihan calon pemimpin berbasis nilai nasionalisme, yang diukur melalui indikator-indikator seperti kemampuan membangun makna kerja kolektif, sensitivitas terhadap kebutuhan sosial pegawai, dan kemampuan menghubungkan peran individu dengan visi pembangunan nasional. Hal ini dapat dilakukan melalui program *leadership acceleration* yang dipadukan dengan muatan nilai-nilai kebangsaan, kerja lintas budaya, dan penguatan semangat kebersamaan. Strategi ini tidak hanya relevan untuk memperkuat engagement pegawai, tetapi juga menjadi respons terhadap tingkat *turnover* yang tinggi yang ditemukan dalam penelitian ini.

Selain itu, departemen SDM juga perlu memformulasikan kebijakan kerja yang mendukung pembentukan lingkungan kerja bermakna, seperti desain kerja yang memberikan otonomi, pengakuan atas kontribusi, serta komunikasi yang partisipatif. Kebijakan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja-hidup harus diselaraskan dengan narasi nasionalisme yang menekankan pentingnya kontribusi pegawai dalam pembangunan bangsa. Misalnya, dengan menekankan bahwa fleksibilitas bukan sekadar fasilitas kerja modern, melainkan bentuk kepercayaan dan pemberdayaan dari organisasi kepada warganya untuk berkontribusi secara optimal dalam kondisi yang dinamis.

Dalam jangka panjang, organisasi perlu menjadikan kepemimpinan nasionalis sebagai bagian dari employer branding, yang dapat menarik pegawai potensial dengan semangat kebangsaan dan pengabdian publik. Dengan mengkomunikasikan nilai-nilai nasionalis dalam proses rekrutmen dan orientasi kerja, perusahaan mampu menarik dan mempertahankan talenta yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki keterikatan emosional terhadap misi dan nilai organisasi. Hal ini menjadikan kepemimpinan nasionalis tidak sekadar sebagai pendekatan gaya kepemimpinan, tetapi sebagai strategi pengelolaan SDM berbasis nilai (*value-based human capital development*) dalam menciptakan organisasi yang tangguh, berkelanjutan, dan berjiwa kebangsaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan di sektor perdagangan umum dan jasa di Kota Bandung, diperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, meskipun kekuatan pengaruhnya tergolong sedang. Lingkungan kerja yang mendukung, aman, dan adil mampu meningkatkan kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugas, namun belum menjadi faktor dominan dalam menciptakan kepuasan secara menyeluruh. Selain itu, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh positif yang cukup kuat terhadap kemunculan kepemimpinan nasionalis dalam perusahaan, menunjukkan bahwa suasana kerja yang sehat secara sosial dan psikologis mendorong gaya kepemimpinan yang menjunjung nilai kebangsaan, gotong royong, dan tanggung jawab bersama.

Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan nasionalis memiliki pengaruh kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang membawa nilai-nilai nasional ke dalam budaya organisasi mampu memberikan makna kerja yang lebih dalam bagi pegawai, meningkatkan keterikatan emosional, serta memperkuat loyalitas terhadap perusahaan. Bahkan, kepemimpinan nasionalis terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja, meskipun peran mediasi tersebut masih tergolong sedang secara statistik. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi nilai-nilai nasionalisme ke dalam kepemimpinan organisasi dapat menjadi pendekatan strategis dalam meningkatkan retensi pegawai dan membangun lingkungan kerja yang lebih bermakna di tengah tantangan modernisasi dan tingginya angka *turnover*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alridho, M. V. (2024). *Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai di Indonesia Port Corporation Pelabuhan Talang Duku Jambi* [Skripsi, Universitas Jambi]. UPT Repository UNJA.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2018). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (3rd ed.). Emerald Publishing Limited.
- Bowling, N. A. (2020). *The Oxford Handbook of Job Satisfaction*. Oxford University Press.

- Bowling, N.A. (2021). *Job Satisfaction from the Perspective of Social Exchange Theory*. Journal of Applied Psychology.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2014). *Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance*. Journal of Applied Psychology, 99(6), 1088-1099.
- Chen, Y., & Wang, Y. (2022). When and why does servant leadership affect employees' work-related well-being? A multilevel investigation of the underlying mechanisms. *Leadership Quarterly*, 33(1), 101523.
- Daft, R. L. (2020). *The Leadership Experience* (8th ed.). Cengage Learning.
- Fahran, Y., & Sadana, S. S. (2021). *Pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Sekretariat Direktorat Jenderal Industri Agro*. Prosiding Seminar Nasional Perbanas.
- Faida, N. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara*. Prosiding Seminar Nasional Universitas Bina Insan, 1(1), 1-10.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herlina, R., & Wibowo, A. (2022). *Peran kepemimpinan nasionalis dalam meningkatkan employee retention dan membentuk lingkungan kerja harmonis*. Jurnal Administrasi Bisnis, 9(1), 45-56.
- Kharisun, M. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. PLN Persero* [Tesis, Institut Teknologi dan Sains Mandala]. ITSM Repository.
- Kim, M., & Kim, D. (2019). Effects of organizational justice and job characteristics on transformational and transactional leadership in hotel employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 246-258.
- Liu, D., Wang, Z., & Li, Y. (2020). *How does coworker support affect employee performance? The roles of job satisfaction and collectivist orientation*. Journal of Business and Psychology, 35(1), 47-60.
- Maxwell, J. C. (2018). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. HarperCollins Leadership.
- Nasution, A. (2020). *Transformasi kepemimpinan nasional dalam era digital pada sektor publik: Implikasinya terhadap lingkungan kerja yang etis dan inklusif*. Jurnal Manajemen Indonesia, 40(3), 101-112.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Käsälä, M., & Saari, E. (2020). *Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(2), 419-456.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nurung, J. (2018). *Pengaruh kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik ASN (Studi pada Pemerintah Kota Palopo)* [Disertasi, Universitas Hasanuddin]. Institutional Repository UNHAS.
- Purwanto, A., et al. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Nasionalis terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen dan Bisnis.
- Putri, N., & Suharnomo, D. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan nasionalis terhadap persepsi lingkungan kerja dan loyalitas pegawai*. Jurnal Bisnis dan Psikologi, 5(2), 88-97.

- Putriawan, N. L., Merawati, E. E., & Purwoko, B. (2017). *Analisis strategi kinerja karyawan di PT. Coffee Toffee Indonesia*. Jurnal Ekonomi Bisnis.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., & Leiter, M. P. (Eds.). (2021). *Routledge Companion to Wellbeing at Work*. Routledge.
- Sahertian, E. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT XYZ. *Universitas Muhammadiyah Purwokerto*.
- Saks, A. M. (2021). *Job Satisfaction: A Practical Guide to Understanding, Assessing, and Managing Employee Satisfaction*. Routledge.
- Saks, A.M. (2021). *Work Engagement and Job Satisfaction: A Cognitive Perspective*. Journal of Organizational Behavior.
- Santoso, Singgih, (2020). *Structural Equation Modeling, Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 24.0*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saragih, S. (2021). *Kepemimpinan nasionalis dalam konteks budaya kerja Indonesia: Pengaruhnya terhadap lingkungan kerja kolaboratif*. Jurnal Kepemimpinan Transformasional, **6**(4), 132–144.
- Sari, R. P., & Sari, I. P. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru*. Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau, **5**(1), 1-10.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (2019). *Winning the service game: The ultimate customer service guide for managers*. Routledge.
- Schneider, B., & Bowen, D.E. (2019). *Personnel Psychology and Employee Turnover*. Annual Review of Psychology.
- Spector, P.E. (2017). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D - MPKK*. CV. Alfabeta.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (Eds.). (2020). *Job Demands in a Changing World of Work: Implications for Worker Health and Well-Being*. Springer.
- Wu, C., & Parker, S. K. (2017). *The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory*. Journal of Management, **43**(4), 1025-1049.
- Wu, L., Liu, J., & Kwan, H. K. (2019). *Transformational leadership and work engagement: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction in the Chinese public sector*. Journal of Applied Psychology, **104**(7), 975-989.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations (9th ed.)*. Pearson.