

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Tetap Level Operator melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Departemen Produksi Perusahaan Manufaktur

The Influence of Work Environment and Transformational Leadership on the Performance of Permanent Operator-Level Employees Through Job Satisfaction as a Mediating Variable in the Production Department of a Manufacturing Company

Ahmad Hadi Setiawan^a, Wahyu Wiguna^b, Muhammad Suparmoko^{a*}

Program Studi Magister Manajemen, Program Pendidikan Pascasarjana, Universitas Bina Bangsa^{a,b,c}

ahadi.setiawan@gmail.com^a, w_wigunawahyu@yahoo.co.id^b,
msuparmoko402@gmail.com^c

Abstract

Employee performance is a crucial factor in organizational success, particularly in the manufacturing industry. PT XYZ, a family-owned company undergoing a leadership transition, experienced a significant performance decline. This study aims to analyze the influence of the work environment and transformational leadership on employee performance, both directly and indirectly, through job satisfaction as a mediating variable. This study used a quantitative approach. The population was 240 permanent operator-level employees, with a sample of 150 respondents selected using the Slovin formula. Data were collected through a five-point questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed that the work environment had a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.558$; $p = 0.000$) and job satisfaction ($\beta = 0.486$; $p = 0.000$). Transformational leadership also significantly impacted employee performance ($\beta = 0.559$; $p = 0.000$) and job satisfaction ($\beta = 0.556$; $p = 0.000$). Job satisfaction significantly impacted employee performance ($\beta = 0.148$; $p = 0.003$) and partially mediated the relationship between the independent variables and performance. Based on the research results, all seven hypotheses were accepted. Improving the work environment and strengthening transformational leadership are necessary to enhance job satisfaction and employee performance.

Keywords: *Work Environment, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi, khususnya pada industri manufaktur. PT XYZ, sebuah perusahaan keluarga yang mengalami transisi kepemimpinan, menghadapi penurunan kinerja yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi berjumlah 240 karyawan tetap level operator, dengan sampel sebanyak 150 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,558$; $p = 0,000$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,486$; $p = 0,000$). Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,559$; $p = 0,000$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,556$; $p = 0,000$). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,148$; $p = 0,003$) serta memediasi secara parsial hubungan antar variabel. Berdasarkan hasil penelitian, seluruh tujuh hipotesis diterima. Peningkatan kualitas lingkungan kerja dan penguatan kepemimpinan transformasional diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

<https://journal.yrpiaku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

1. Pendahuluan

Persaingan global yang semakin ketat menuntut organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Kinerja karyawan yang optimal menjadi indikator penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. PT XYZ, sebuah perusahaan manufaktur alas kaki dan *safety shoes* yang telah berdiri sejak 1990, merupakan contoh perusahaan keluarga yang sedang mengalami transisi kepemimpinan ke generasi ketiga pada akhir tahun 2024. Masa transisi ini memunculkan tantangan kompleks, yang tercermin dari data produksi internal yang menunjukkan penurunan kinerja signifikan pada awal tahun 2025, dari pencapaian stabil 75% menjadi hanya 53% pada Januari 2025. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam efektivitas kerja karyawan yang diduga kuat terkait dengan adaptasi terhadap gaya kepemimpinan baru dan dampaknya terhadap stabilitas lingkungan kerja.

Dua faktor fundamental yang memengaruhi kinerja adalah kualitas lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun non-fisik, dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi karyawan (Thalibana, 2022; Nurhandayani, 2022). Di sisi lain, kepemimpinan transformasional, dengan kemampuannya menginspirasi, memberikan motivasi, dan perhatian individual, dinilai efektif dalam membimbing karyawan melewati masa perubahan (Heidari & Hashemi, 2024; Kwee et al., 2025). Hubungan kedua faktor ini dengan kinerja seringkali tidak langsung dan diduga dimediasi oleh kondisi psikologis karyawan, yaitu kepuasan kerja (Spector, 2021; Augustine et al., 2022).

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya *research gap*. Nuraini Rasyid dkk. (2024) menemukan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja di era digital, berbeda dengan temuan Thalibana (2022). Demikian pula, Tarini Putri Rami dkk. (2025) membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan perlunya pengujian peran mediasi, terutama kepuasan kerja, dalam konteks yang spesifik. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada konteks lokus yang unik, yaitu perusahaan manufaktur keluarga yang sedang mengalami transisi kepemimpinan antar generasi, dengan menguji kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penurunan drastis capaian produksi dari 75% ke 53% tersebut mengindikasikan bahwa masalah utama tidak hanya terletak pada aspek teknis manufaktur, melainkan pada aspek humanis di dalam organisasi. Ketidakpastian yang muncul selama masa transisi kepemimpinan ke generasi ketiga sering kali menciptakan resistensi atau kebingungan peran di kalangan karyawan senior maupun junior. Kondisi ini diperburuk jika fasilitas kerja fisik dan iklim komunikasi non-fisik di pabrik tidak lagi mampu mengimbangi standar manajemen baru yang diterapkan. Tanpa adanya sinkronisasi antara gaya kepemimpinan yang dibawa oleh ahli waris baru dengan kebutuhan emosional karyawan, maka efektivitas kerja akan terus tergradasi. Oleh karena itu, penting untuk membedah bagaimana elemen lingkungan tempat mereka bekerja dan cara pemimpin berinteraksi dapat meredam gejala transisi ini. Kegagalan dalam mengelola dua aspek tersebut berisiko memperluas kesenjangan antara target perusahaan dengan realitas produktivitas di lapangan. Intervensi

kebijakan SDM yang tepat sangat diperlukan agar PT. XYZ tidak kehilangan daya saingnya di tengah persaingan industri alas kaki yang kompetitif. Fokus pada pemulihan psikologis karyawan menjadi kunci untuk mengembalikan stabilitas operasional perusahaan dalam jangka panjang.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, mencakup aspek hasil kerja, perilaku, dan proses (Iskamto, 2021; Meutia et al., 2022).

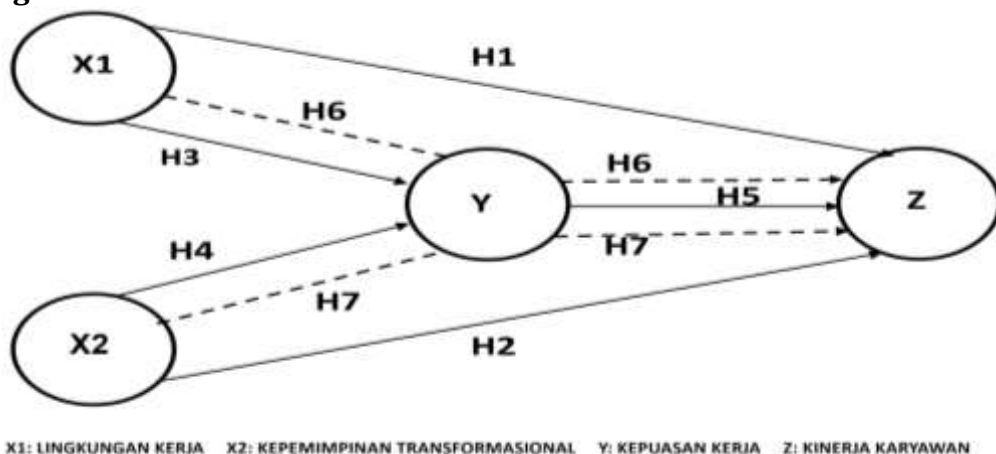
Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, baik berupa lingkungan fisik (penerangan, tata ruang) maupun non-fisik (hubungan kerja, dukungan sosial) (Thalibana, 2022; Rulianti & Nurpribadi, 2023).

Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, dengan memberikan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Heidari & Hashemi, 2024; Kwee et al., 2025).

Kepuasan Kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai hasil dari evaluasi seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya, yang meliputi aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja (Spector, 2021; Augustine et al., 2022).

Berdasarkan kajian pustaka, dirumuskan kerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antar variabel. Lingkungan Kerja (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Z) dan Kepuasan Kerja (Y). Kepuasan Kerja (Y) juga diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Z) serta memediasi pengaruh tidak langsung X1 dan X2 terhadap Z.

Kerangka Berfikir



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Berdasarkan Gambar 1 yang telah dikemukakan dapat dijelaskan:

- H1: Diduga lingkungan kerja (X1) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kinerja karyawan (Z).

- H2: Diduga kepemimpinan transformasional (X_2) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kinerja karyawan (Z)
- H3: Diduga lingkungan kerja (X_1) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kepuasan kerja (Y).
- H4: Diduga kepemimpinan transformasional (X_2) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kepuasan kerja (Y).
- H5: Diduga kepuasan kerja (Y) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kinerja karyawan (Z).
- H6: Diduga kepuasan kerja (Y) bisa memediasi budaya organisasi (X_1) pada kinerja karyawan (Z).
- H7: Diduga kepuasan kerja (Y) bisa memediasi Kepemimpinan Transformasional (X_2) pada kinerja karyawan (Z).

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap level operator pada Departemen Produksi Divisi *Safety Shoes* PT XYZ yang berjumlah 240 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan sampel sebanyak 150 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring (Google Form) dengan skala Likert 1-5. Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya (uji coba pada 30 responden) sebelum digunakan, dan seluruh item dinyatakan valid dan reliabel. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 4.0, melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Instrumen Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner (angket) yang dirancang menggunakan skala rating dan skala likert. Skala tersebut digunakan untuk mengukur sikap, pandangan, dan persepsi individu maupun kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Setiap jawaban pada item-item instrumen yang menggunakan skala rating dan skala likert memiliki tingkat dari sangat positif hingga sangat negatif dan masing-masing dapat diberikan skor guna mendukung analisis secara kuantitatif.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap level operator pada Departemen Produksi Divisi *Safety Shoes* PT XYZ yang berjumlah 240 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan sampel sebanyak 150 responden

Teknik Pengumpulan dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup, yang berarti bahwa seluruh pertanyaan telah disusun sebelumnya dan responden diminta memberikan jawaban sesuai dengan pilihan yang tersedia secara tertulis. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer, yang diperoleh langsung dari responden, serta data sekunder, yang berasal dari sumber-sumber yang telah dipublikasikan atau tercatat sebelumnya. Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan, penelitian

ini berfokus pada analisis tiga variabel utama, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis statistik multivariat dilakukan dengan menerapkan pendekatan Structural Equation Modelling (SEM), khususnya melalui metode Partial Least Square (PLS), menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Teknik PLS digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten serta memiliki fungsi penting dalam pengujian dan konfirmasi hipotesis yang diajukan.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan, sekaligus digunakan sebagai dasar dalam menguji validitas, reliabilitas, dan kecocokan model penelitian yang diajukan. Selain itu, penelitian ini juga mencakup ringkasan profil responden guna memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai karakteristik pengisian kuesioner. Hal ini bertujuan untuk membantu peneliti dalam memperdalam interpretasi serta konteks temuan yang diperoleh.

Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 1 di bawah menggambarkan bahwa tingkat respons sebesar 100% mencerminkan beberapa aspek positif. Pertama, terdapat komitmen yang kuat dari karyawan dalam berpartisipasi pada penelitian ini. Kedua, penggunaan metode pengumpulan data melalui Google Form terbukti efisien dan mudah diakses oleh seluruh responden. Ketiga, komunikasi yang terjalin secara efektif antara peneliti dan responden berhasil menghindari terjadinya kuesioner yang tidak terisi secara lengkap. Kondisi tersebut secara signifikan mendukung validitas serta reliabilitas data yang diperoleh dalam penelitian ini.

Tabel 1. Persentase Tingkat Pengisian Kuesioner

s	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Jumlah target responden pengisian kuesioner	150	100%
2	Jumlah responden yang mengisi kuesioner	150	100%
3	Jumlah kuesioner yang diisi secara lengkap	150	100%

Sumber: Data primer, diolah penulis (2026)

Uji Validitas dan Reliabilitas (*Outer Model*)

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Konstruk	Item	Factor Loading	AVE	CR	Ket.
Kinerja Karyawan (Z)	Z.1 - Z.20	0.778 - 0.873	0.685	0.978	Valid
Lingkungan Kerja (X ₁)	X _{1.1} - X _{1.20}	0.771 - 0.872	0.681	0.977	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	X _{2.1} - X _{2.19}	0.715 - 0.844	0.630	0.970	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1 - Y.18	0.768 - 0.875	0.692	0.976	Valid

Sumber: Data SmartPLS 4, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 2 di atas. hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Semua nilai *factor loading* berada diatas 0,70, nilai AVE > 0,50, dan nilai *Composite Reliability (CR)* > 0,70. Hal ini mengindikasi bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk laten dengan baik dan konsisten.

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Variabel	X ₂	Y	Z	X ₁
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0.794			
Kepuasan Kerja (Y)	0.621	0.832		
Kinerja Karyawan (Z)	0.725	0.807	0.828	
Lingkungan Kerja (X ₁)	0.133	0.560	0.714	0.825

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk (ditunjukkan oleh nilai diagonal yang dicetak tebal) secara konsisten lebih besar dibandingkan dengan semua korelasi antarkonstruk lainnya. Temuan ini memberikan bukti kuat bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai, yang berarti bahwa konstruk-konstruk tersebut secara empiris dapat dibedakan satu sama lain dengan jelas.

Tabel 4. Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Konstruk	X ₂	Y	Z	X ₁
Kepemimpinan Tranformasional (X ₂)				
Kepuasan Kerja (Y)	0.634			
Kinerja Karyawan (Z)	0.745	0.826		
Lingkungan Kerja (X ₁)	0.137	0.516	0.731	

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan bahwa semua nilai HTMT untuk konstruk-konstruk dalam model penelitian ini berada di bawah ambang batas 0,90. Nilai HTMT tertinggi sebesar 0,826 teridentifikasi antara konstruk Kepuasan Kerja (Y) dan Kinerja Karyawan (Z). Temuan ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah validitas diskriminan antar konstruk, sehingga setiap konstruk dalam model penelitian ini dapat dianggap unik dan berbeda satu sama lain secara signifikan.

Tabel 5. Uji Reliabilitas Konstruk

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan (Z)	0.976	0.978	Reliabel
Lingkungan Kerja (X ₁)	0.975	0.977	Reliabel
Kepemimpinan Tranformasional (X ₂)	0.967	0.970	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.974	0.976	Reliabel

Sumber: Data *SmartPLS* 4, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 5 di atas, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh konstruk melebihi 0,6, dengan nilai tertinggi mencapai 0,978. Selain itu, nilai

Composite Reliability (CR) juga menunjukkan hasil yang sangat memadai, di mana semua konstruk memiliki nilai di atas 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan layak digunakan untuk mengukur konstruk-konstruk yang diteliti.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 6. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Jalur (Path)	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P Values	Keterangan
X ₁ → Z	0.558	0.558	0.039	14.327	0.000	Signifikan
X ₂ → Z	0.559	0.558	0.049	11.334	0.000	Signifikan
X ₁ → Y	0.486	0.489	0.066	7.363	0.000	Signifikan
X ₂ → Y	0.556	0.553	0.067	8.338	0.000	Signifikan
Y → Z	0.148	0.146	0.049	3.007	0.003	Signifikan

Sumber: Data *SmartPLS 4*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur yang ditampilkan dalam Tabel 6, terlihat bahwa semua hubungan antar variabel dalam model penelitian ini bersifat signifikan secara statistik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value yang kurang dari 0,05 serta nilai t-statistics yang melebihi 1,96, yang mengonfirmasi signifikansi hubungan tersebut pada tingkat kepercayaan 95%. Hubungan terkuat teridentifikasi antara Kepemimpinan Transformasional (X₂) terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,559. Diikuti oleh hubungan antara Lingkungan Kerja (X₁) terhadap Kinerja Karyawan, yang memiliki koefisien jalur sebesar 0,558. Selanjutnya, terdapat hubungan yang cukup kuat antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja, dengan koefisien sebesar 0,556, serta hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, dengan koefisien 0,486. Meskipun relatif lebih rendah, hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan tetap signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,148. Semua nilai t-statistics yang diperoleh berada di atas ambang batas 1,96, sehingga secara konsisten mendukung signifikansi statistik dari masing-masing hubungan dalam model tersebut.

Tabel 7. R-Squared (R²)

Konstruk Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Kategori
Kepuasan Kerja (Y)	0,618	0,612	Sedang (Moderate)
Kinerja Karyawan (Z)	0,923	0,921	Kuat (Substantia)

Sumber: Data *SmartPLS 4*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan hasil analisis R-Square yang disajikan dalam Tabel 7, model penelitian menunjukkan kemampuan prediksi yang baik hingga sangat baik terhadap konstruk endogen. Konstruk Kinerja Karyawan (Z) memiliki nilai R-Square sebesar 0,923, yang berarti sekitar 92,3% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model, sementara sisanya sebesar 7,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model (direpresentasikan oleh variabel epsilon/ε). Sementara itu, konstruk Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,618, yang mengindikasikan bahwa 61,8% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel

eksogen yang dimasukkan dalam model, sedangkan sisa sebesar 38,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model (variabel epsilon/ ϵ).

Tabel 8. Effect Size (F^2)

Jalur	f-Square	Kategori Effect Size
$X_1 \rightarrow Z$	2.451	Efek Besar / <i>Large Effect</i>
$X_2 \rightarrow Z$	2.208	Efek Besar / <i>Large Effect</i>
$X_1 \rightarrow Y$	0.607	Efek Besar / <i>Large Effect</i>
$X_2 \rightarrow Y$	0.794	Efek Besar / <i>Large Effect</i>
$Y \rightarrow Z$	0.107	Efek Kecil / <i>Small Effect</i>

Sumber: Data *SmartPLS 4*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 8, ukuran efek (f^2) digunakan untuk mengevaluasi tingkat kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap varians (R^2) dari konstruk endogen. Kriteria interpretasi ukuran efek tersebut dibagi menjadi tiga kategori, yaitu nilai $f^2 \geq 0,02$ menunjukkan efek kecil (*small effect*), $\geq 0,15$ menunjukkan efek sedang (*medium effect*), dan $\geq 0,35$ menunjukkan efek besar (*large effect*).

Tabel 9. Predictive Relevance (Q^2)

Konstruk Endogen	SSO	SSE	Q^2 (=1- SSE/SSO)	Keterangan
Kinerja Karyawan (Z)	3200.000	1127.111	0.624	Memiliki Predictive Relevance
Kepuasan Kerja (Y)	2700.000	1563.666	0.421	Memiliki Predictive Relevance

Sumber: Data *SmartPLS 4*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan pada hasil analisis predictive relevance (Q^2) yang ditampilkan dalam Tabel 9, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik. Nilai Q^2 untuk Kinerja Kerja (Y) sebesar 0,421 dan untuk Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,624, keduanya berada di atas nol. Hal ini mengindikasikan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktif yang memadai. Nilai Q^2 yang positif menunjukkan bahwa model mampu memprediksi data yang tidak digunakan dalam pembentukan model dengan hasil yang lebih baik dibandingkan model yang hanya menggunakan nilai rata-rata.

Pengujian Hipotesis Pendekatan *Bootstrapping*

Tabel 10. Hipotesis Langsung

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Values	Keputusan	Status H_0
H ₁	$X_1 \rightarrow Z$	0,558	14,327	0,000	Diterima	Ditolak
H ₂	$X_2 \rightarrow Z$	0,559	11,334	0,000	Diterima	Ditolak
H ₃	$X_1 \rightarrow Y$	0,486	7,363	0,000	Diterima	Ditolak
H ₄	$X_2 \rightarrow Y$	0,556	8,338	0,000	Diterima	Ditolak
H ₅	$Y \rightarrow Z$	0,148	3,007	0,003	Diterima	Ditolak

Sumber: Data *SmartPLS 4*, diolah Penulis (2026)

Tabel 11. Hipotesis Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien Tidak Langsung (γ)	T- Statistics	P- Statistics	Keputusan	Status Ho
H ₆	X ₁ → Y → Z	0,312 3.033	0.003		Diterima	Ditolak
H ₇	X ₂ → Y → Z	0.108 2.855	0.004		Diterima	Ditolak

Sumber: Data SmartPLS 4, diolah Penulis (2026)

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,558$; $p = 0,000$; $t = 14,327$). Temuan ini mengindikasikan H1 diterima, bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja, baik fisik (pencahayaan, suhu, kebisingan, tata ruang) maupun non-fisik (hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan langsung, budaya kerja), maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan level operator. Penelitian ini juga memperkuat temuan Thalibana (2022) dan Nurhandayani (2022) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja kondusif meningkatkan produktivitas. Dalam konteks PT XYZ yang sedang mengalami transisi kepemimpinan, stabilitas lingkungan kerja menjadi sangat krusial. Operator yang merasa aman, nyaman, dan didukung oleh lingkungan kerjanya cenderung lebih fokus, lebih sedikit mengalami kesalahan produksi, dan mampu mencapai target output. Nilai effect size ($f^2 = 2,451$) yang tergolong besar mengkonfirmasi bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi yang sangat substansial terhadap variasi kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,559$; $p = 0,000$; $t = 11,334$). Koefisien jalur ini merupakan yang tertinggi di antara semua hubungan langsung, mengindikasikan H2 diterima, bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran paling dominan dalam mendorong kinerja operator di PT XYZ. Kepemimpinan transformasional, dengan dimensi idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual), terbukti efektif dalam konteks perusahaan manufaktur yang sedang mengalami perubahan kepemimpinan antar generasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, serta memperhatikan kebutuhan individu karyawan akan mendorong operator untuk bekerja melampaui ekspektasi standar. Temuan ini konsisten dengan penelitian Heidari & Hashemi (2024) serta Kwee et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen afektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Nilai $f^2 = 2,208$ (efek besar) semakin menguatkan bahwa perubahan gaya kepemimpinan dari generasi sebelumnya ke generasi ketiga menjadi faktor kunci dalam pemulihan kinerja produksi di PT XYZ.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,486$; $p = 0,000$; $t = 7,363$). Temuan ini mengindikasikan H3 diterima, bahwa karyawan operator yang

merasakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Lingkungan kerja yang baik memenuhi kebutuhan dasar karyawan akan kenyamanan fisik dan rasa aman secara psikologis. Di PT XYZ, faktor-faktor seperti tata letak mesin yang ergonomis, ventilasi yang memadai, serta hubungan harmonis antar operator dan dengan supervisor lini terbukti berkontribusi terhadap perasaan positif terhadap pekerjaan. Hasil ini mendukung teori dua faktor Herzberg, di mana lingkungan kerja termasuk faktor hygiene yang jika terpenuhi dengan baik akan mengurangi ketidakpuasan dan bahkan dapat meningkatkan kepuasan jika berada pada level optimal. Penelitian ini juga sejalan dengan Spector (2021) dan Augustine et al. (2022) yang menyatakan bahwa kondisi kerja merupakan prediktor penting kepuasan kerja. Nilai $f^2 = 0,607$ (efek besar) menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja akan memberikan dampak yang berarti terhadap peningkatan kepuasan kerja operator.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,556$; $p = 0,000$; $t = 8,338$). Temuan ini mengindikasikan H4 diterima, bahwa gaya kepemimpinan transformasional dari manajemen lini dan menengah di PT XYZ mampu meningkatkan rasa puas karyawan operator terhadap pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional yang memberikan perhatian individual (*individualized consideration*) membuat operator merasa dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yang diberikan atasan memberikan makna dan tujuan dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga operator tidak merasa bekerja hanya untuk upah tetapi juga untuk kontribusi yang lebih besar. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) mendorong operator untuk berpikir kreatif dalam memecahkan masalah produksi, yang meningkatkan rasa kompeten dan otonomi. Hasil ini memperkuat temuan penelitian terbaru oleh Tarini Putri Rami dkk. (2025) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor kuat kepuasan kerja. Dalam konteks transisi kepemimpinan di PT XYZ, adaptasi positif terhadap gaya kepemimpinan baru menjadi faktor penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja operator. Nilai $f^2 = 0,794$ (efek besar) mengonfirmasi kontribusi substansial kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,148$; $p = 0,003$; $t = 3,007$). Meskipun koefisien jalur ini relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung dari lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional, namun tetap signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan H5 diterima, bahwa karyawan operator yang merasa puas dengan pekerjaannya (aspek gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri) cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Namun, besarnya pengaruh yang relatif kecil (efek kecil dengan $f^2 = 0,107$) menunjukkan bahwa dalam konteks operator produksi di PT XYZ, kepuasan kerja bukanlah pendorong utama kinerja dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan. Hal ini dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan operator yang lebih bersifat rutin dan terstandarisasi, di mana faktor eksternal seperti kondisi fisik pabrik dan arahan atasan lebih dominan. Meskipun demikian, temuan ini tetap

konsisten dengan meta-analisis Judge et al. (2001) yang menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja, meskipun korelasinya moderat. Nilai $p = 0,003$ yang signifikan mengonfirmasi bahwa peningkatan kepuasan kerja tetap berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, walaupun tidak sebesar faktor-faktor lainnya.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (koefisien tidak langsung = 0,312; $t = 3,033$; $p = 0,003$). Karena pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja ($\beta = 0,558$; $p = 0,000$) tetap signifikan setelah dimasukkan mediasi, maka jenis mediasi ini adalah mediasi parsial. Temuan ini mengindikasikan H6 diterima dan memiliki implikasi penting: lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Dengan kata lain, ketika perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (misalnya perbaikan tata ruang, pengurangan kebisingan, peningkatan hubungan kerja), hal ini akan meningkatkan rasa puas karyawan. Karyawan yang puas kemudian akan termotivasi untuk bekerja lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Mekanisme ini menjelaskan mengapa investasi dalam perbaikan lingkungan kerja memberikan dampak ganda: langsung melalui kenyamanan fisik dan psikologis, serta tidak langsung melalui peningkatan kepuasan. Dalam konteks PT XYZ, temuan ini menyarankan bahwa manajemen perlu memandang kepuasan kerja sebagai "jembatan psikologis" yang menerjemahkan kondisi lingkungan yang baik menjadi output kinerja yang optimal.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (koefisien tidak langsung = 0,108; $t = 2,855$; $p = 0,004$). Karena pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ($\beta = 0,559$; $p = 0,000$) tetap signifikan dan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya, maka jenis mediasi ini juga merupakan mediasi parsial. Temuan ini mengindikasikan H7 diterima, bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja melalui dua jalur. **Pertama**, jalur langsung: pemimpin transformasional secara langsung menginspirasi, memotivasi, dan memberikan stimulasi intelektual yang mendorong kinerja tanpa melalui kepuasan kerja. **Kedua**, jalur tidak langsung: pemimpin transformasional meningkatkan kepuasan kerja (misalnya melalui perhatian individual dan dukungan emosional), dan kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya meningkatkan kinerja. Proporsi pengaruh tidak langsung (0,108) yang lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung (0,559) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di PT XYZ lebih efektif dalam mendorong kinerja secara langsung daripada melalui peningkatan kepuasan kerja. Hal ini masuk akal dalam konteks operator produksi, di mana kepemimpinan transformasional mungkin lebih berdampak pada motivasi intrinsik dan efikasi diri secara langsung, sementara kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme pelengkap.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, penelitian ini dapat disimpulkan bahwa **Pertama**, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,558 (p -value = 0,000). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kondisi fisik dan non-fisik di sekitar karyawan yang nyaman, aman, dan mendukung mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara langsung, terutama dalam konteks operator produksi yang membutuhkan konsentrasi dan efisiensi kerja. **Kedua**, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,559 (p -value = 0,000). Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menginspirasi, memberikan motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual mampu mendorong karyawan untuk bekerja melampaui ekspektasi standar dan meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan. **Ketiga**, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,486 (p -value = 0,000). Temuan ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik (pencahayaan, suhu, tata ruang) maupun non-fisik (hubungan rekan kerja, dukungan atasan), mampu menciptakan rasa puas dan nyaman bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya sehari-hari. **Keempat**, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,556 (p -value = 0,000). Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh manajemen lini dan menengah mampu meningkatkan perasaan dihargai, didukung, dan termotivasi pada diri karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. **Kelima**, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,148 (p -value = 0,003). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya (aspek gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri) cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan. **Keenam**, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,312 (p -value = 0,003). Hasil ini membuktikan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan terlebih dahulu (mediasi parsial). **Ketujuh**, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,108 (p -value = 0,004). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui dua jalur, yaitu secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja, dengan pengaruh langsung yang lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsungnya (mediasi parsial).

6. Daftar Pustaka

Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., Firmansyah, Y., Psikologi, F., & Tarumanagara, U. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156.

- Basalamah, M. S. A., & As, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Human Resource Management, 1*(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Bergefurt, L., Appel-meulenbroek, R., Maris, C., Arentze, T., Weijs-perrée, M., Kort, Y. De, Bergefurt, L., Appel-meulenbroek, R., Maris, C., & Arentze, T. (2023). The Influence of Distractions of the Home-work Environment on Mental Health During the COVID-19 Pandemic. *Ergonomics, 66*(1), 16–33. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2053590>
- Dio, M., & Dharmawan, P. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan di PT Anugerah Berkah Industri Mochamad. *Indonesia Economic Journal, 1*(2), 1232–1247. <https://ojs.indopublishing.or.id/index.php/iej> eISSN
- Hajiali, I., Muhammad, A., Kessi, F., Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation , Leadership Style , Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Human Resource Management, 2*(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Heidari, Esmaeil, S. V. K. H. :PhD. (2024). Investigating the Relationship Between Transformational Leadership, Organizational Commitment and Employee Performance with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Development Studies and Resource Management, 2*(7), 93–110. <https://sanad.iau.ir/journal/jdsrm>
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Jurnal Pendidikan, 10*(3), 119–129.
- Iskamto, D. (2021). Stress and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS), 03*(02), 142–148. <http://www.ijosmas.org>
- Kurniawan, S., Sani, A., & Ngando, A. M. (2022). Amkop Management Accounting Review (AMAR) Pengaruh Stres Kerja , Komunikasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT . Prima Karya Manunggal Kabupaten Pangkep. *Amkop Management Accounting Review (AMAR), 2*(1), 20–27. <https://doi.org/10.37531/amar.v2i1.141>
- Kwee, S., Maulidiyah, I., Wulandari, R. W., & Hikmah, N. (2025). The Influence of Job Insecurity , Direct Financial Compensation , Transformational Leadership , and Work Quality on Human Resource Performance (MI Ma ' arif Kliwonan). *UMP Press, 22*(20). <https://doi.org/10.30595/pssh.v22i.1536>
- Meutia, K. I., Alqorrib, Y., Fauzi, A., Langi, Y., Fauziah, Y. N., Apriyanto, W., Ramadhani, Z. I., & Karyawan, K. (2022). Pengaruh Usia Karyawan dan Absensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI), 3*(6), 674–681. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja , dan Beban. *Jurnal Smartindo, 1*(2), 108–110. <https://jurnal.smartindo.org/index.php/ecobil>.
- Praditya, R. A. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Organisasi : A Mini Review Rayyan Aqila Praditya. *International Journal of Social, Policy and Law (IJOSPL), 03*(01), 29–34.
- Rami, T. P., Sarwoko, E., & Riza, F. (2025). Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan Berdasarkan

- Gender. *Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi (Permana)*, 17(3).
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *Environmental Research and Public Health*, 18(2294). <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Rasyid, N., Nurhani, & Paweroi, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital. *Bulletin of Community Engagement*, 4(2), 245–246. <https://attractivejournal.com/index.php/bce/>
- Rivaldo, Y. (2022). *Monograf Peningkatan Kinerja Karyawan* (M. M. Dwi Winarni, S.E. (ed.); Vol. 1). CV. Eureka Media Aksara.
- Rulianti, E. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal (TMJ)*, 7(1), 2–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Setyo Riyanto, Endri Endri, N. H. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance : Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction : from Assessment to Intervention* (1st ed.). Routledge Taylor & Francis Group, New York and London. <https://lccn.loc.gov/2021041892>
- Thalibana, Y. B. W. (2022). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(4), 01–09.
- Wahyuni, R., Gani, A., & Syahnur, M. H. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Ilmu Ekonomi*, 6(3), 142–150.