

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Program Studi Manajemen*



OLEH:

**NAMA : RAFIDAH FARHA
NPM : 2305160752P
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 15 September 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **RAFIDAH FARHA**
NPM : **2305160752P**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN**

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Prof. Siti Mujiatun, S.E., M.M.)

Penguji II

(M. Taufik Lesmana, S.P., M.M.)

Pembimbing

(Yudi Siswadi, S.E., M.M.)

PANITIA UJIAN

Ketua

(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : RAFIDAH FARHA
N.P.M : 2305160752P
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, 21 Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

Yudi Siswadi, S.E., M.M.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Rafidah Farha
NPM : 2305160752P
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, S.E., M.M
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT PLN (Persero) UP3 Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Scopus		
Bab 2	Scopus		
Bab 3	Scopus		
Bab 4	Teknis analisis data & hasil penelitian pembahasan & data empiris	21/07/2025	
Bab 5	Kesimpulan & saran hasil penelitian	✓	
Daftar Pustaka	Penyusunan app mandelery Transkripsi jurnal Daring & buku FEB	✓	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace proses selanjutnya	21/08/2025	

Medan, 21 Agustus 2025

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc

Yudi Siswadi, S.E., M.M



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rafidah Farha
NPM : 2305160752P
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT PLN (Persero) UP3 Medan” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Rafidah Farha

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN

Rafidah Farha

Program Studi Manajemen

E-mail: farhaasr2002@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan jumlah sampel sebanyak 73 responden yang merupakan karyawan tetap pada PT PLN (Persero) UP3 Medan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner, dan teknik analisis data yang digunakan adalah Path Analysis. Untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, digunakan aplikasi *Partial Least Square (Smart PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja juga positif dan signifikan, serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja terbukti positif dan signifikan.

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

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN

RAFIDAH FARHA

Departement of Management

E-mail: farhaasr2002@gmail.com

This study aims to analyze, namely the influence of transformational leadership and work environment on employee performance, the influence of transformational leadership and work environment on job satisfaction, as well as the influence of transformational leadership and work environment on employee performance through job satisfaction. This research uses an associative type of study with a total sample of 73 respondents who are permanent employees at PT PLN (Persero) UP3 Medan. Data collection techniques were carried out using a questionnaire instrument, and the data analysis technique used was Path Analysis. To test the seven hypotheses proposed in this study, the Partial Least Square (SmartPLS) application was used. The results showed that the influence of transformational leadership and work environment on employee performance is positive and significant, the influence of transformational leadership and work environment on job satisfaction is also positive and significant, and the influence of transformational leadership and work environment on employee performance through job satisfaction is proven to be positive and significant.

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

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT PLN (PERSERO) UP3 MEDAN**” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Shalawat dan salam tak lupa penulis sampaikan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang setia hingga akhir zaman. Semoga kita semua senantiasa mendapat syafaat beliau di yaumul akhir nanti.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Bambang Sulistiawan, S.K.M., M. Kes. dan Ibunda tercinta Jamilah, S.K.M., M.K.M. yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si. selaku Dekan Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen Pembimbing Akademik.

4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Yudi Siswadi, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Seluruh keluarga yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.
10. Sahabat penulis Yoga Pratama, S.H., Haya Jauza Yusra, Zahra Nevira Jannata, Nur Fadlilah Hanum Harahap, Isra Sabina Rezki, Raisa Athari Adefya, yang telah memberikan bantuan saran-saran dan dukungan serta motivasinya.

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Aamiin

Medan, September 2025
Penulis,

RAFIDAH FARHA
2305160752P

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	10
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan	11
2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan ...	14
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	16
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	18
2.1.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	19
2.1.2.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional	22
2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional	24
2.1.3 Lingkungan Kerja	26
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	26
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Lingkungan Kerja	28
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	30

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja	32
2.1.4 Kepuasan Kerja	34
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	34
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	36
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	37
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja	38
2.2 Kerangka Konseptual.....	40
2.3 Hipotesis Penelitian	45
BAB 3 METODE PENELITIAN	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Definisi Operasional	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	49
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.6 Teknik Analisis Data.....	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Hasil Penelitian	58
4.2 Analisis Data	51
4.3 Pembahasan	60
BAB 5 PENUTUP	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Saran	68
5.3 Keterbatasan Penelitian	70
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Prasurei Mengenai Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	48
Tabel 3.2 Rincian Waktu Penelitian	49
Tabel 3.3 Data Jumlah Karyawan Tetap pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.....	50
Tabel 3.4 Skor Penilaian Pada Kuesioner	51
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	58
Tabel 4.2 Usia Responden	59
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	59
Tabel 4.4 Lama Bekerja	60
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan	61
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional	62
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja	64
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja	66
Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i>	68
Tabel 4.10 <i>Average Variance Extractes (AVE)</i>	70
Tabel 4.11 <i>Cronbach Alpha</i>	70
Tabel 4.12 <i>Composite Reability</i>	71

Tabel 4.13 <i>R-Square</i>	71
Tabel 4.14 <i>F-Square</i>	71
Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i>	73
Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i>	76
Tabel 4.17 <i>Total Effect</i>	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian	45
Gambar 3.1 Model <i>Smart PLS</i>	53
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	69
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Rffect)</i>	75

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan di era ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan preferensi pasar. Untuk tetap bersaing, perusahaan tidak hanya memerlukan strategi bisnis yang baik, tetapi juga karyawan dengan kinerja tinggi. Kinerja karyawan menjadi kunci keberhasilan organisasi, sehingga pengelolaan SDM, termasuk penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan lingkungan kerja yang kondusif, semakin mendapat perhatian.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama organisasi yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan. Di tengah globalisasi dan pesatnya teknologi, perusahaan perlu strategi pengelolaan SDM yang efektif untuk menciptakan karyawan yang kompeten dan produktif guna menjaga daya saing.

Untuk mencapai tujuan, perusahaan harus memiliki karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan mampu melaksanakan tugas dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan terus berupaya meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan agar dapat meraih keuntungan maksimal serta meningkatkan kesejahteraan. Salah satu cara dalam mencapai hal tersebut adalah melalui penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif, yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan karyawan (Sutrisno, 2020).

Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja menggambarkan seberapa besar kontribusi seorang karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saing dan mencapai target yang telah ditentukan. Sebaliknya, rendahnya kinerja dapat menghambat proses kerja dan bahkan menimbulkan kerugian bagi organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2019). Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Mulyana et al., 2019).

Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai dalam perusahaan (Farisi et al., 2020). Kinerja adalah hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan (Jufrizen, 2017).

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan antara lain kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Peningkatan nilai kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan, meskipun peningkatan tersebut tidak selalu sesuai harapan atau cenderung rendah. Lingkungan kerja yang lebih baik juga akan cenderung meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, jika kepuasan kerja yang diperoleh karyawan meningkat,

maka kinerja mereka pun cenderung mengalami peningkatan (Siagian & Khair, 2018b).

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan bersama. Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dalam meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Gaya ini menitikberatkan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, dukungan emosional, serta perhatian terhadap kebutuhan individu bawahannya (Bass & Riggio, 2018). Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga peduli terhadap perkembangan personal dan profesional karyawan.

Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, di mana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Hairudinor et al., 2020).

Selain kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting dalam menunjang kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, nyaman, dan aman akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga meningkatkan konsentrasi dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menjadi sumber stres

dan menurunkan semangat kerja. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa: “lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana, prasarana, kondisi fisik dan psikologis tempat karyawan melakukan aktivitasnya sehari-hari”.

Untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif perlu melibatkan pemimpin, manajemen dan karyawan itu sendiri. Lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Namun, hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Dalam banyak kasus, terdapat faktor antara yang menjadi jembatan atau mediator dari hubungan tersebut, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Robbins dan Judge (2020) menjelaskan bahwa: “kepuasan kerja dapat timbul jika ada kesesuaian antara harapan karyawan dengan realita yang mereka alami di tempat kerja, seperti penghargaan, dukungan atasan, kondisi kerja, serta hubungan sosial”.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi

maupun yang bersumber pada diri Karyawan itu sendiri (D. S. Harahap & Khair, 2019).

PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara, khususnya di Kota Medan, merupakan perusahaan yang memiliki peranan vital dalam penyediaan tenaga listrik bagi masyarakat. Sebagai perusahaan jasa, kualitas layanan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Namun, masih terdapat masalah seperti kurangnya perhatian pimpinan, gaya kepemimpinan yang tidak komunikatif dan suportif, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Kondisi ini berdampak pada menurunnya semangat, kepuasan, dan kinerja karyawan.

Dari hasil survei awal atau pra-riset yang dilakukan oleh penulis, ditemukan beberapa permasalahan yang terjadi di PT PLN (Persero) UP3 Medan. Permasalahan tersebut meliputi aspek kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Beberapa permasalahan yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara target dan realisasi kinerja, gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya mendukung perubahan positif, kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif, serta tingkat kepuasan kerja karyawan yang masih rendah. Hal ini sesuai dengan hasil survei awal yang dilakukan kepada 30 karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1 Hasil Prasurvei Mengenai Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Setuju (Orang)	Tidak Setuju (Orang)
1	Saya merasa atasan saya memiliki visi yang jelas dan mampu memberi inspirasi dalam bekerja.	9 (30,0%)	21 (70,0%)

2	Lingkungan kerja di perusahaan ini sudah nyaman dan mendukung untuk bekerja secara optimal.	10 (33,3%)	20 (66,7%)
3	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya dan lingkungan kerja saat ini.	11 (36,7%)	19 (63,3%)
4	Saya merasa kinerja saya sudah optimal sesuai dengan harapan perusahaan setiap harinya.	8 (26,7%)	22 (73,3%)

Sumber: Prasurei, 2025

Berdasarkan tabel di atas, ditemukan bahwa mayoritas responden menunjukkan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek penting dalam perusahaan. Sebanyak 70,0% responden tidak setuju bahwa atasan mereka memiliki visi yang jelas dan mampu memberi inspirasi, yang menunjukkan lemahnya penerapan kepemimpinan transformasional. Selain itu, 66,7% responden merasa lingkungan kerja belum nyaman dan mendukung untuk bekerja secara optimal, serta 63,3% merasa belum puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja saat ini. Lebih lanjut, 73,3% responden menyatakan bahwa kinerja mereka belum optimal sesuai harapan perusahaan.

Temuan ini menunjukkan adanya indikasi permasalahan yang cukup serius terkait dengan gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, serta tingkat kepuasan kerja yang dapat berdampak langsung pada kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa penting untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis mengangkat judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan”**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pentingnya peran kepemimpinan dan lingkungan kerja, serta bagaimana kepuasan kerja dapat menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PLN (Persero) UP3 Medan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan belum optimal, terlihat dari rendahnya produktivitas individu dan tim, serta adanya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.
2. Kepemimpinan transformasional belum efektif, ditandai dengan kurangnya motivasi, inspirasi, dan perhatian pimpinan terhadap bawahan.
3. Lingkungan kerja kurang mendukung, dilihat dari fasilitas terbatas dan suasana kerja kurang nyaman.
4. Kepuasan kerja masih rendah, terlihat dari keluhan terkait beban kerja tinggi.

1.3 Batasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Namun, dalam penelitian ini difokuskan pada beberapa faktor, yaitu kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Adapun objek penelitian ini adalah karyawan tetap PT PLN (Persero) UP3 Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Setiap penelitian perlu memiliki rumusan masalah yang jelas agar arah penelitian menjadi terfokus dan terukur. Berdasarkan latar belakang yang telah

diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan.

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui teori-teori tentang kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- b. Dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.

- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan di masa selanjutnya.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Secara konseptual, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya dan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan dengan tugas, dan peran dan tingkat motivasi seorang pekerja (Nurfitriani, 2022). Kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan suatu tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditentukan (Wahyuni et al., 2021).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan berdasarkan keterampilan, pengalaman, keseriusan, dan waktunya (Rezeki, 2022). Sinaga (2020, hal. 14) megatakan bahwa: “kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2022).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan oleh karyawan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Adapun tujuan dan manfaat kinerja karyawan meliputi peningkatan produktivitas, yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian sasaran organisasi secara efisien. Karyawan yang berkinerja tinggi juga mampu menghasilkan produk atau layanan yang lebih berkualitas, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, kinerja yang baik mendorong inovasi, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan menurunkan tingkat turnover, sehingga mengurangi biaya rekrutmen. Karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi berkontribusi pada citra perusahaan yang baik, meningkatkan daya tarik bagi calon karyawan.

Menurut (Mangkunegara, 2019) tujuan dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan, uraian tugas (job description).

Adapun (Rivai, 2021) menyebutkan manfaat dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian kompensasi
- 2) Keputusan penempatan
- 3) Pelatihan dan pengembangan
- 4) Perencanaan dan pengembangan karir
- 5) Perbaikan kinerja
- 6) Evaluasi proses staffing
- 7) Definisi proses karyawan
- 8) Kesempatan kerja yang adil
- 9) Mengatasi tantangan-tantangan eksternal
- 10) Posisi tawar

Berikut penjelasan dari masing-masing manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait penyesuaian gaji, bonus, dan bentuk kompensasi lainnya, sesuai dengan kinerja yang telah dicapai oleh karyawan.

2. Keputusan Penempatan

Data kinerja membantu dalam menentukan penempatan karyawan, baik untuk promosi, mutasi (perpindahan), maupun demosi (penurunan jabatan), berdasarkan hasil kerja di masa lalu atau prediksi kinerja ke depan.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja yang buruk menunjukkan perlunya pelatihan tambahan. Sebaliknya, kinerja yang baik dapat menunjukkan adanya potensi tersembunyi yang bisa dikembangkan lebih lanjut melalui program pengembangan.

4. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik dari penilaian kinerja bermanfaat dalam perencanaan karier, karena dapat membantu menyusun program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

5. Perbaikan Kinerja

Penilaian kinerja memberikan masukan penting yang dapat digunakan oleh karyawan, manajer, maupun HR untuk merancang strategi perbaikan dan peningkatan performa kerja.

6. Evaluasi Proses Staffing

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan efektivitas atau kelemahan dalam prosedur perekrutan dan penempatan yang dilakukan oleh bagian sumber daya manusia.

7. Definisi Proses Karyawan

Kinerja yang ditunjukkan karyawan bisa menjadi indikator keberhasilan atau kelemahan dalam proses penempatan kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

8. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang objektif memastikan bahwa keputusan dalam promosi atau mutasi bersifat adil, tidak diskriminatif, dan berbasis pada kemampuan kerja.

9. Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Terkadang, kinerja dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti masalah keluarga, kesehatan, atau kondisi keuangan. Penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi hal-hal tersebut agar dapat dicari solusi.

10. Posisi Tawar

Hasil penilaian kinerja memberikan data yang valid dan objektif untuk mendukung manajemen dalam melakukan negosiasi dengan serikat pekerja atau langsung dengan karyawan secara adil dan rasional.

Secara keseluruhan, kinerja optimal membantu organisasi mencapai tujuan strategis jangka panjang, berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis (Sunyoto, 2018). Kinerja yang baik mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, serta menjadi dasar dalam pengembangan individu, peningkatan produktivitas, dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sinambela & Lestari, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

- 1) Kepemimpinan
- 2) Lingkungan Kerja
- 3) Motivasi.
- 4) Kepuasan Kerja

Berikut penjelasan dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan keadaan diperusahaan.

2. Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja yang dapat membantu karyawan untuk bekerja tentu akan mengembangkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan ditempat kerja yang perlu diperhatikan tidak hanya lingkungan fisik, namun lingkungan mental serta lingkungan sosial perusahaan.

3. Motivasi

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

4. Kepuasan Kerja

Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018b) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Lingkungan Kerja
- 3) Kepuasan Kerja

Berikut penjelasan dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Peningkatan nilai kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang lebih baik akan cenderung meningkatkan nilai kinerja karyawan menjadi lebih baik.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga memiliki hubungan positif terhadap pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2019) variabel kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Keandalan
- 4) Sikap

Berikut penjelasan dari indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2. Kuantitas kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3. Keandalan

Keandalan seseorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Menurut (Umar & Norawati, 2022) variabel kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.

- 3) Penggunaan waktu dalam kerja
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Berdasarkan uraian indikator-indikator yang telah disampaikan, kinerja karyawan dapat diukur melalui aspek perilaku dan hasil kerja. Kedua kelompok indikator ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan harus dilakukan secara menyeluruh, mencakup kontribusi secara personal maupun produktivitas kerja yang dapat diukur.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Simarmata (2021) menyatakan bahwa: “kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses memberi pengaruh baik secara pikiran, perasaan, maupun tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula”. Kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mencapai tujuan individu atau tujuan organisasi (Munajat, 2021).

Armansyah (2022, hal. 3) menyatakan bahwa: “kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi”.

Wardani (2020, hal. 27) mengemukakan bahwa: “pemimpin transformasional (transformational leader) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan pada para

bawahan atau pengikut”. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Iswahyudi (2023, hal. 99) menjelaskan bahwa: “kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya”. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang mereka butuhkan.

Dari uraian diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang atasan guna mempengaruhi kinerja karyawannya dengan cara memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik dan menghasilkan energi positif di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

2.1.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik kepemimpinan transformasional merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.

Menurut (Edison et al., 2016) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas.
- 2) Memiliki kepedulian
- 3) Merangsang anggota.
- 4) Menjaga kekompakan tim.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan.

Berikut penjelasan dari karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2. Memiliki kepedulian

Terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli kepada semua.

3. Merangsang anggota

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Menurut Aswan (2019, hal. 45) mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- 1) “Kepemimpinan kharismatik
- 2) Kepemimpinan tradisional
- 3) Kepemimpinan legal / formal”

Berikut penjelasan dari ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang tidak diciptakan secara formal. Kewibawaan seseorang dapat disebabkan oleh keilmunnya yang tinggi.

2. Kepemimpinan tradisional

Kepemimpinan tradisional biasanya dimiliki oleh pemimpin adat atau pemimpin suku.

3. Kepemimpinan legal / formal

Kepemimpinan formal adalah tipe kepemimpinan yang diciptakan secara struktural, sebagaimana seorang presiden yang dipilih oleh rakyat yang sangat bergantung pada masa jabatannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengaruh positif pemimpin terhadap anggotanya melalui strategi yang jelas, kepedulian, stimulasi motivasi, menjaga kekompakan tim, serta penghargaan

terhadap perbedaan. Gaya ini mencerminkan ciri-ciri kepemimpinan kharismatik, tradisional, dan legal-formal yang masing-masing memiliki dasar kewibawaan, budaya, dan struktur formal dalam memimpin, sehingga secara keseluruhan kepemimpinan transformasional bertujuan untuk menciptakan perubahan positif dan kinerja yang optimal dalam organisasi.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

Adapun menurut Subhan (2022, hal. 13) mengemukakan faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah:

- 1) “Pengalaman Pribadi
- 2) Nilai dan kepercayaan
- 3) Kepribadian dan karakteristik pribadi
- 4) Konteks dan tugas kepemimpinan”

Berikut penjelasan dari faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Pengalaman Pribadi

Pengalaman hidup dan kerja seorang individu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pengalaman sebagai anggota tim, pengalaman dalam menghadapi tantangan kepemimpinan, dan pengalaman belajar dari pemimpin sebelumnya dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan individu.

2. Nilai dan kepercayaan

Nilai-nilai dan kepercayaan seseorang juga berperan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai seperti integritas, keadilan dan keberlanjutan dapat mempengaruhi pilihan seseorang dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

3. Kepribadian dan karakteristik pribadi

Kepribadian individu memiliki peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Sifat-sifat kepribadian seperti kepercayaan diri, ekstroversi, kebijaksanaan dan orientasi terhadap tugas atau hubungan dapat membentuk preferensi dan gaya kepemimpinan seseorang.

4. Konteks dan tugas kepemimpinan

Konteks organisasi, tugas kepemimpinan, dan karakteristik tim yang dipimpin juga mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan. Situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, sementara situasi yang memerlukan inovasi dan partisipasi dapat mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Warman (2022, hal. 140) yaitu:

- 1) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahaan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Robbins & Judge, 2020) yaitu:

- 1) “Kharisma
- 2) Motivasi Inspiratif
- 3) Stimulasi Intelektual
- 4) Perhatian yang Individual”

Berikut penjelasan dari indikator gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dikembangkan dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin menfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Sedangkan menurut (Wibowo, 2014) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Membangun visi strategis
- 2) Mengkomunikasikan visi
- 3) Permodelan visi

4) Membangun komitmen pada visi

Berikut penjelasan dari indikator gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Membangun visi strategis

Menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

2. Mengkomunikasikan visi

Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengkomunikasikan visi adalah proses.

3. Permodelan visi

Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi melakukan aksi nyata.

4. Membangun komitmen pada visi

Mentransformasikan visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol dan membangun antusiasme dan memberi energi yang kuat.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung aktivitas kerja, sehingga mampu meningkatkan semangat dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Lingkungan kerja adalah seluruh alat, bahan, serta suasana di tempat kerja yang memengaruhi kegiatan produktivitas (Sedarmayanti, 2017). Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa: “lingkungan kerja adalah seluruh alat perkakas dan bahan yang dihadapi,

lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya naik sebagai perorangan maupun kelompok”.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan dalam organisasi. Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan saat mereka bekerja, baik berupa kondisi fisik seperti tata ruang, pencahayaan, dan kebersihan, maupun kondisi non-fisik seperti suasana kerja dan hubungan antar individu (Rivai dan Sagala, 2021). Lingkungan kerja yang tertata dengan baik akan mendorong terciptanya semangat kerja yang tinggi serta mengurangi kejenuhan dalam bekerja.

Adapun Hasibuan (2022) menekankan bahwa: “lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi juga terhadap kepuasan kerja dan loyalitas mereka”. Ia menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meliputi suasana kerja yang harmonis, adanya dukungan dari atasan, serta hubungan interpersonal yang baik antar rekan kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung menjadi salah satu strategi penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Simamora (2023) menjelaskan bahwa: “lingkungan kerja merupakan gabungan dari faktor eksternal dan internal di tempat kerja yang memengaruhi perilaku dan psikologis karyawan. Ia menambahkan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat mengurangi stres, mendorong kolaborasi, dan menciptakan budaya organisasi yang produktif”. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif melakukan evaluasi terhadap kondisi

lingkungan kerja untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara optimal dalam suasana yang nyaman dan mendukung.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan semua keadaan disekitar tempat kerja, baik yang menyangkut lingkungan kerja fisik maupun non fisik dapat membuat karyawan merasa nyaman dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Lingkungan Kerja

Tujuan lingkungan kerja adalah agar karyawan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan pekerjaannya dengan baik, sehingga dengan adanya lingkungan kerja yang baik dapat bekerja secara optimal dan demi kelancaran pekerjaan yang ada dalam suatu instansi/organisasi (Pribadi, 2022).

Menurut (Agustini, 2019) tujuan lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan Produktivitas
- 2) Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan
- 3) Mendorong Kolaborasi
- 4) Mengurangi Tingkat Turnover
- 5) Meningkatkan Citra Perusahaan
- 6) Mendukung Inovasi
- 7) Memenuhi Standar Kesehatan dan Keselamatan

Berikut penjelasan dari tujuan lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktivitas

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan konsentrasi karyawan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan produktif.

2. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Lingkungan yang sehat dan nyaman mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja.

3. Mendorong Kolaborasi

Ruang kerja yang dirancang dengan baik dapat mendorong interaksi dan kolaborasi antar karyawan, meningkatkan komunikasi dan kerja tim.

4. Mengurangi Tingkat Turnover

Lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

5. Meningkatkan Citra Perusahaan

Lingkungan kerja yang baik mencerminkan nilai-nilai perusahaan dan dapat menarik calon karyawan yang berkualitas, serta meningkatkan reputasi di mata publik.

6. Mendukung Inovasi

Lingkungan yang kondusif untuk berpikir kreatif dan eksperimen dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk atau layanan baru.

7. Memenuhi Standar Kesehatan dan Keselamatan

Lingkungan kerja yang dirancang dengan memperhatikan aspek kesehatan dan keselamatan membantu mengurangi risiko cedera dan meningkatkan keselamatan karyawan.

Adapun menurut Setiana (2019) mengenai manfaat lingkungan kerja mengartikan bahwa: “manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat”. Kemudian manfaat yang

didapatkan karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan bisa selesai dengan tepat. Maksudnya adalah menyelesaikan pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan.
- 2) Prestasi kerja karyawan akan langsung dipantau oleh individu yang bersangkutan tersebut dan tak akan memberikan banyak dampak pengawasan

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat lingkungan kerja adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman, dan nyaman sehingga mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, kesejahteraan, serta prestasi kerja karyawan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Moehariono (2021) menyatakan bahwa: “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja meliputi berbagai aspek yang dapat memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja”. Faktor fisik seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, dan tata letak ruang kerja sangat berpengaruh terhadap suasana kerja yang nyaman. Selain itu, faktor psikologis, seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan manajerial, dan budaya perusahaan, juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung. Faktor lain yang tak kalah penting adalah teknologi yang digunakan, fasilitas yang disediakan, serta kebijakan perusahaan dalam hal keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Semua faktor ini bekerja secara bersama-sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif bagi perkembangan individu maupun organisasi.

Terdapat bermacam macam faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dimana kegiatan dilaksanakan (Sunyoto, 2018) yaitu:

- 1) Hubungan karyawan
- 2) Tingkat kebisingan lingkungan kerja
- 3) Penerangan
- 4) Sirkulasi udara
- 5) Keamanan

Berikut penjelasan dari faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Hubungan Karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan – rekan kerja maupun atasan.

2. Tingkat kebisingan

Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik.

3. Penerangan

Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik tapi termasuk juga penerangan matahari, Hal ini sering kali karyawan memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan menuntut ketelitian.

4. Sirkulasi udara

Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan adalah pengadaan dalam ventilasi.

5. Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman menimbulkan ketenangan dan keamanan, dimana hal ini dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan kedalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

Setiana (2019) menyatakan untuk terciptanya lingkungan kerja yang baik terdapat beberapa hal yang harus menjadi perhatian, antara lain:

- 1) Bangunan tempat kerja
- 2) Ruangan kerja yang lega
- 3) Ventilasi pertukaran udara
- 4) Terdapat tempat-tempat ibadah keagamaan
- 5) Terdapat sarana lingkungan khusus ataupun secara umum untuk karyawan menjadi nyaman dan mudah.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor seperti pencahayaan, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, keamanan, hubungan antar karyawan, hingga fasilitas seperti tempat ibadah dan ruang kerja yang lega, semuanya berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan produktif. Semua elemen ini saling berkaitan dan sangat penting untuk mendukung kinerja serta kesejahteraan karyawan di tempat kerja.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Setiana, 2019) terdapat indikator lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penerangan/cahaya di tempat kerja
- 2) Sirkulasi udara ditempat kerja

- 3) Kebisingan di tempat kerja
- 4) Bau tidak sedap di tempat kerja
- 5) Keamanan di tempat kerja

Berikut penjelasan dari indikator lingkungan kerja sebagai berikut :

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

2. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

3. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga.

4. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

5. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya.

Sedangkan menurut (Sunyoto, 2018) bahwa yang menjadi indikator lingkungan kerja adalah:

- 1) Suasana kerja
- 2) Hubungan dengan rekan kerja
- 3) Tersedianya fasilitas kerja

Berikut penjelasan dari indikator lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Suasana kerja

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Berdasarkan dua pendapat yang berbeda tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan akan betah dalam bekerja. Para peneliti mengambil indikator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2018, hal. 73).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Edy, 2021, hal. 74). Handoko (2021, hal. 193) mendefinisikan: “kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja”.

Mangkunegara (2019) mengatakan bahwa: “kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya”. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri pegawai dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasa kerja.

Sementara Sutrisno (2020) mendefenisikan bahwa: “kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Semakin terpuaskan kebutuhan para

pegawai dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktifitas pegawainya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai.

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Saputra, 2022):

- 1) Jika kepuasan kerja tercapai, pekerja akan terhindar dari stres kerja yang tinggi.
- 2) Kepuasan kerja membuat pekerja betah bekerja, meningkatkan komitmen dan setia pada pekerjaannya.
- 3) Meningkatkan produktivitas pekerja.
- 4) Meningkatkan semangat dalam bekerja.
- 5) Terjalin hubungan yang baik antar rekan kerja.
- 6) Menjadi indikator baiknya perencanaan dan manajemen sumber daya manusia.
- 7) Membuat pekerja loyal kepada pekerjaannya dan tidak melamar kerja pada organisasi lain.
- 8) Proses operasional dapat berjalan lancar tanpa kendala dan tepat waktu.

Sedangkan manfaat kepuasan kerja (Jufrizen, 2017) ialah sebagai berikut:

- 1) Potensi perusahaan akan lebih maju
- 2) Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi
- 3) Menghasilkan loyalitas Karyawan terhadap perusahaan

Kepuasan kerja bertujuan agar karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat turnover dan absensi. Dengan kepuasan kerja yang baik, perusahaan juga akan memperoleh citra positif, yang memudahkan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sinambela & Lestari, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Lingkungan Kerja
- 3) Motivasi

Berikut penjelasan dari faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan keadaan diperusahaan.

2. Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja yang dapat membantu karyawan untuk bekerja tentu akan mengembangkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan ditempat kerja yang

perlu diperhatikan tidak hanya lingkungan fisik, namun lingkungan mental serta lingkungan sosial perusahaan.

3. Motivasi

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Tamali & Munasip, 2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Lingkungan Kerja
- 3) Motivasi

Berikut penjelasan dari faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

3. Motivasi

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

Berdasarkan pendapat ahli menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang

kondusif, serta motivasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Luthans, 2021) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji
- 2) Promosi
- 3) Pengawasan
- 4) Karyawan

Berikut penjelasan dari indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Gaji

Dalam hal ini gaji tentunya merupakan salah satu pengaruh yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara umum. Jika karyawan merasa gajinya cukup, maka akan meningkatkan semangat kerjanya setelah bekerja.

2. Promosi

Penilai berpendapat bahwa pemberian imbalan yang pantas dan sesuai kepada karyawan, seperti promosi jabatan, dengan sendirinya akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, dan hal ini akan membantu perusahaan mencapai tujuan kondisi kerja.

3. Pengawasan

Pengawasan bersifat menunjang perkembangan kondisi lingkungan kerja. Hal ini tentunya dilakukan untuk memastikan karyawan mampu bekerja sesuai instruksi yang diharapkan oleh perusahaan.

4. Karyawan

Dalam lingkungan kerja, karyawan tentunya mempunyai pengaruh yang besar terhadap hasil kinerja karyawan. Memiliki karyawan yang hebat akan memotivasi karyawan lain dan membantu mereka berhasil mengatasi hambatan dan permasalahan di tempat kerja.

Menurut (Mangkunegara, 2019) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kesesuaian Tugas dengan Keterampilan
- 2) Hubungan dengan Rekan Kerja
- 3) Hubungan dengan Atasan
- 4) Keseimbangan Kerja

Berikut penjelasan dari indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesesuaian Tugas dengan Keterampilan

Mengukur sejauh mana karyawan merasa bahwa tugas yang mereka jalani sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang mereka miliki.

2. Hubungan dengan Rekan Kerja

Menilai seberapa baik hubungan interpersonal antara karyawan dan rekan kerja, termasuk dukungan sosial dan kerjasama dalam tim.

3. Hubungan dengan Atasan

Mengukur kepuasan karyawan terhadap interaksi dan dukungan yang mereka terima dari atasan, termasuk kemampuan manajerial dan komunikasi.

4. Keseimbangan Kerja

Menilai sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk waktu untuk keluarga dan aktivitas lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh ahli secara keseluruhan, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang mencakup hubungan sosial, keadilan kompensasi, serta kenyamanan dan dukungan dalam lingkungan kerja.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2021). Maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan nilai yang dihasilkan memiliki arti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan. Menurut (Septyan, 2017) penelitian menunjukkan berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.

Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Selviana, 2023) ; (Djuraidi & Laily, 2023) ; (Zaky, Hidayat, & Purnamasari, 2023) ; (Tamengkel & Rumawas, 2023) ; (Hana, Wijaya, & Sari, 2023) ; (Tucunan & Riana, 2014) ; (Lorensagana & Amin, 2024) ; (Jufrizen, 2017); dan (Siagian & Khair, 2018b) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah iklim organisasi atau lingkungan kerja dimana karyawan tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Nanulaitta, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik lingkungan kerja bagi karyawan, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Astuti, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Siswadi, 2015), (Anggoro, 2023); (Arbyan & Riyanto, 2024); (Chantika, Helmi, Gunarto, & Fitriasuri, 2025); (Irwan, Ismail, Latif, & Pradana, 2023); (Marsyanda & Rozaq, 2024); (Sulastri & Uriawan, 2023) ; (Elizar & Tanjung, 2018); (Astuti, 2018); (Siagian & Khair, 2018b); dan (Elizar & Tanjung, 2018) yang menyatakan lingkungan kerja berperan dalam mempengaruhi baik atau buruknya kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional sangat berhubungan dengan job satisfaction atau kepuasan kerja. Pala'langan (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi para karyawannya.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Djuraidi & Laily, 2023) ; (Gunawan & Bangun, 2024); (Hutagaluh & Indayani, 2024); (Iskandar, Sari, &

Pratama, n.d.); (Yusuf & Hartati, 2021); (Zeindra & Lukito, 2020) ; (Munasip, 2019); (Saleem, 2015); (Sheila & Boamah, 2017) ; (Farisi, 2023) ; (Setiawan, 2019); dan (Putra & Setiawan, 2021) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berperan dalam mempengaruhi tinggi dan rendahnya kepuasan kerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja memberikan pengaruh langsung pada kepuasan kerja didalam perusahaan. Semakin kondusif lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan mampu berkegiatan secara maksimal, aman,sehat,dan nyaman. Menurut Siagian & Khair (2018b) lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Tinjung et al., 2023); (Erawati et al., 2019) ; (Munasip, 2019); (Jain, 2014); (Pawirosumarto et al., 2017) dan (Raziq & Maulabakh, 2015) yang menyatakan lingkungan kerja dalam mempengaruhi tinggi dan rendahnya kepuasan kerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi kinerja karyawan itu sendiri (Daulay & Handayani, 2021). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Adawiah & Asmini, 2025); (Fauziek & Yanuar, 2021); (Irawadi, 2021); (Saputra et al., 2016); (Sugianto et al., 2024); (Wijaya et al., 2023) ; (Adhan et al., 2019); (Jufrizen & Sitorus, 2021) ; (Sanera, 2015) dan (Berliana, Siregar & Gustian, 2018) yang menyatakan kepuasan kerja dalam mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Menurut hasil penelitian (Purwaningsih et al., 2020), Dengan adanya kepemimpinan yang membuat karyawan menjadi puas dengan pekerjaannya, apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian . (Djuraidi & Laily, 2023) ; (Yusuf & Hartati, 2021); (Zeindra & Lukito, 2020) ; (Mihalcea, 2014); (Angelina, 2018); (Sanera, 2015) dan (Berliana, Siregar, & Gustian, 2018) yang menyatakan kepemimpinan dalam mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

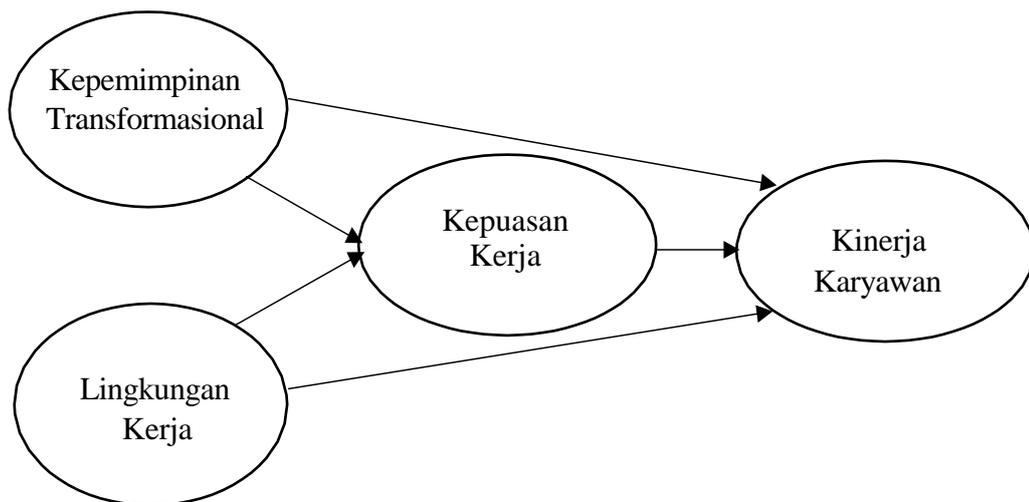
2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wisudayanti & Mustika, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek tak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja kerja

melalui kepuasan kerja, artinya semakin baik lingkungan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Quinta & Bernarto, 2021); (Lorena & Mahargiono, 2024); (Adhan et al., 2019); (Jufrizen & Sitorus, 2021); (Pawirosumarto et al., 2017); (Chaudry et al., 2017) yang menyatakan lingkungan kerja dalam mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, kerangka berpikir menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Kerangka ini membantu peneliti dalam memahami alur berpikir secara sistematis dan menjadi dasar dalam penyusunan hipotesis. Berikut ini paradigma penelitian:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris (Sugiyono, 2021). Berdasarkan batasan dan rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 4) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 6) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 7) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan lingkungan kerja (X2) sebagai variabel bebas, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif.

Pendekatan asosiatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel (Timotius, 2017). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah menekankan pentingnya mengubah konsep atau variabel yang bersifat abstrak menjadi sesuatu yang dapat diukur secara empiris melalui indikator-indikator yang jelas (Sugiyono, 2021). Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Opreasional	Indikator	Item Pertanyaan
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan oleh karyawan	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan 4. Sikap (Mangkunegara, 2019)	1,2 3,4 5,6 7,8
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang atasan guna mempengaruhi kinerja karyawannya dengan cara memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik dan menghasilkan energi positif di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.	1. Kharisma 2. Motivasi inspiratif 3. Stimulasi intelektual 4. Perhatian yang individual (Robbins & Judge, 2020)	1,2 3,4 5,6 7,8
Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja merupakan semua keadaan disekitar tempat kerja, baik yang menyangkut lingkungan kerja fisik maupun non fisik dapat membuat karyawan merasa nyaman dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan.	1. Penerangan 2. Sirkulasi udara 3. Kebisingan 4. Bau tidak sedap 5. Keamanan (Setiana, 2019)	1,2 3,4 5,6 7,8 9, 10
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan perkerjaannya.	1. Gaji 2. Promosi 3. Pengawasan 4. Karyawan (Luthans, 2021)	1,2 3,4 5,6 7,8

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ialah objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) UP3 Medan yang beralamat di Jl. Listrik No.8, Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian merupakan kapan penelitian dilakukan, penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Mei 2025. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2 Rincian Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Mar				Apr				Mei				Jun				Jul				Agu				Sep			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■	■	■																								
2	Pengajuan Judul					■	■	■	■																				
3	Penyusunan Proposal									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
4	Seminar Proposal																	■											
5	Riset																		■	■	■	■	■	■	■				
6	Penyusunan Skripsi																			■	■	■	■	■	■				
7	Bimbingan Skripsi																				■	■	■	■	■				
8	Sidang Meja Hijau																											■	

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2021) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT PLN (Persero) UP3 Medan yang berjumlah 73 orang.

**Tabel 3.3 Data Jumlah Karyawan Tetap pada
PT PLN (Persero) UP3 Medan**

No	Department	Populasi
1.	Bagian Jaringan dan Konstruksi	22
2.	Bagian Transaksi Energi Listrik	11
3.	Bagian Niaga dan Pemasaran	10
4.	Bagian Perencanaan	11
5.	Bagian Keuangan Umum	8
6.	Bagian Pengadaan	2
7.	Bagian K3L (Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta Lingkungan)	2
8.	Senior Officer Performance Assistant to Manager	7
	Total	73

Sumber: PT PLN (Persero) UP3 Medan

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2021) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel penelitian yang dilakukan adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan tetap pada PT PLN (Persero) UP3 Medan yang berjumlah 73 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Wawancara

Wawancara dilakukan untuk pengumpulan data yang diambil dari jawaban pertanyaan lisan yang diberikan kepada subjek penelitian yang didapatkan dari responden pada PT PLN (Perseero) UP3 Medan.

3.5.2 Data Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian diperoleh dari perusahaan seperti sejarah perusahaan, dan jumlah karyawan dan data lainnya yang mendukung penelitian.

3.5.3 Kuesioner (Angket)

Menurut Narbuko dan Achmadi (2023), kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk memperoleh data yang relevan secara praktis dan efisien. Untuk mengukur hasil tanggapan responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dimana jawaban yang mendukung pertanyaan diberi skor tertinggi yaitu 5, sedangkan untuk jawaban yang tidak mendukung atau kurang mendukung akan diberi skor terendah yaitu 1.

Menurut Sugiyono (2021) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat serta persepsi seseorang ataupun sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Penulis menggunakan penilaian kuesioner untuk setiap jawaban dengan bobot dari kategori sebagai berikut.

Tabel 3.4 Skor Penilaian Pada Kuesioner

Kategori	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2021)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif. Analisis data kuantitatif merupakan proses mengolah data berbentuk

angka dengan menggunakan teknik statistik untuk memperoleh kesimpulan dan menjawab rumusan masalah penelitian. (Ghozali, 2013).

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

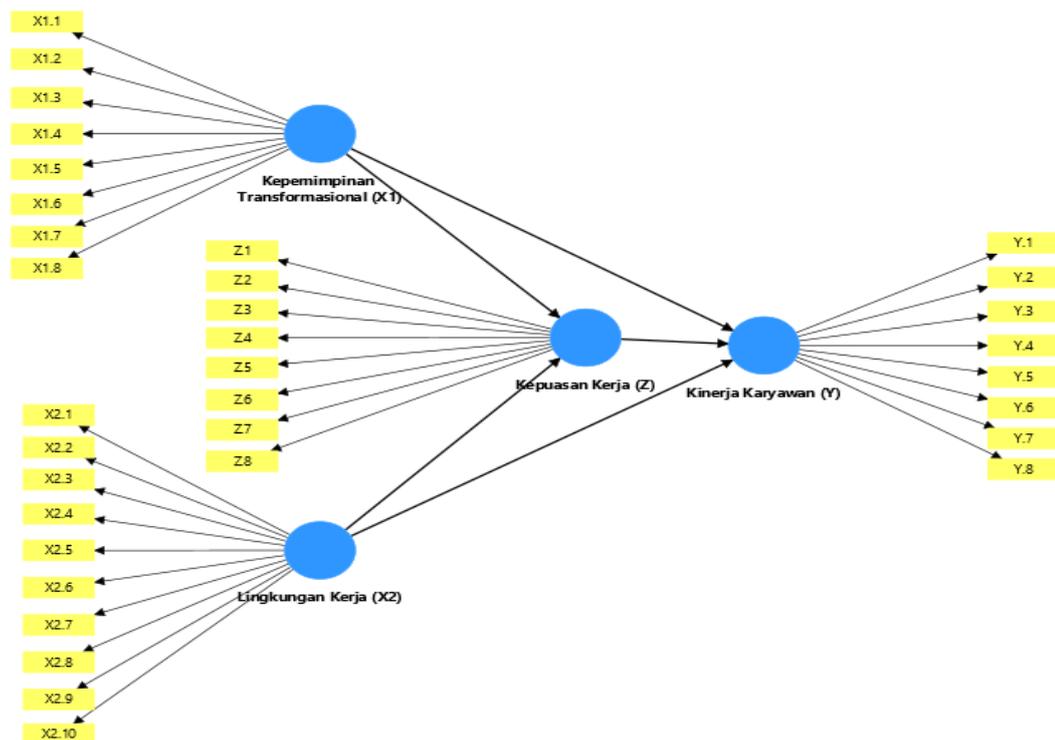
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten

didapat berdasarkan bagaimana *inner* model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer* model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.



Gambar 3.1 Model Smart PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant*

validity) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/measurement model analysis (*outer model*) menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas

component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

3.6.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) Pengujian Hipotesis yakni (a) *direct effect*); (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

1. *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen/independen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen/dependen) (Juliandi, 2018). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 \rightarrow model adalah substansial (kuat);
- (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 \rightarrow model adalah *moderate* (sedang);

- (3) jika nilai (*adjusted*)= 0.25 → model adalah lemah (buruk).

2. F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Koefisien jalur (*path coefficient*):

- (1) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik;
- (2) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*):

- (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan;
- (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan.

b) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah :

- (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Kepemimpinan Transformasional) dan (X2/Lingkungan Kerja) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, variabel mediasi “berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap endogen.
- (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen

(X1/Kepemimpinan Transformasional) dan (X2/Lingkungan Kerja) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, variabel mediasi “tidak berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen.

c) *Total Effect* (Total Efek)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini penulis mengelola data dalam bentuk angket dengan 17 pernyataan yaitu dari masing-masing pernyataan terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), 10 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (X2), 8 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket yang disebarakan kepada seluruh pegawai tetap PT PLN (Persero) UP3 Medan yang berjumlah 73 orang responden sebagai sampel untuk penelitian dengan menggunakan Skala Likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

4.1.2.1 Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	53	72,6%
2	Perempuan	20	27,4%
Total		73	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari tabel 4.1 mengenai jenis kelamin responden di atas menjelaskan bahwa presentase responden yaitu terdiri dari 53 responden laki-laki sebesar 72,6% dan 20 responden perempuan sebesar 27,4%. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT

PLN (Persero) UP3 Medan mayoritas respondennya kebanyakan adalah laki-laki.

4.1.2.2 Identitas Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	< 25	15	20,5%
2	25-30	33	45,2%
3	> 30	25	34,3%
Total		73	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari tabel 4.2 mengenai usia responden di atas menjelaskan bahwa responden terdiri dari pegawai yang berusia < 25 tahun sebanyak 15 orang dengan presentase 20,5%, usia 25-30 tahun sebanyak 33 orang dengan presentase 45,2%, dan > 30 sebanyak 25 orang dengan presentase 34,3%. Maka dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai PT PLN (Persero) UP3 Medan mayoritas respondennya adalah pegawai yang berusia 25-30 tahun.

4.1.2.3 Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	D3	2	2,7%
2	S1	63	86,3%
3	S2	8	11,0%
Total		73	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari tabel 4.3 mengenai tingkat pendidikan menjelaskan bahwa pegawai yang berpendidikan D3 sebanyak 2 orang dengan presentase 2,7%, pegawai dengan pendidikan S1 sebanyak 63 orang dengan presentase 86,3%, dan pegawai yang berpendidikan S2 sebanyak 8 orang dengan presentase 11,0%. Maka dapat

ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden pada PT PLN (Persero) UP3 Medan adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan Strata-1 (S1).

4.1.2.4 Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1	1-3 Tahun	13	17,8%
2	4-5 Tahun	53	72,6%
3	6-10 Tahun	7	9,6%
Total		73	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari tabel 4.4 mengenai lama bekerja menjelaskan bahwa pegawai yang bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 13 orang dengan presentase 17,8%, pegawai yang bekerja selama 4-5 tahun sebanyak 53 orang dengan presentase 72,6%, dan pegawai yang bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 7 orang dengan presentase 9,6%. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden pada PT PLN (Persero) UP3 Medan mayoritas respondennya adalah pegawai yang bekerja selama 4-5 tahun.

4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Karyawan (Y), Kepemimpinan Transformasional (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Z). Deskripsi dari setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja

karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	56	76,7	14	19,2	0	0,0	1	1,4	2	2,7	73	100
2	51	69,9	19	26,0	0	0,0	2	2,7	1	1,4	73	100
3	44	60,3	25	34,2	1	1,4	1	1,4	2	2,7	73	100
4	26	35,6	43	58,9	1	1,4	1	1,4	2	2,7	73	100
5	19	26,0	50	68,5	1	1,4	1	1,4	2	2,7	73	100
6	15	20,5	53	72,6	2	2,7	0	0,0	3	4,1	73	100
7	8	11,0	57	78,1	5	6,8	2	2,7	1	1,4	73	100
8	6	8,2	54	74,0	10	13,7	1	1,4	2	2,7	73	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari Tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu bekerja dengan ketelitian dan keterampilan yang tinggi agar hasil kerja saya memenuhi harapan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 76,7%.
- 2) Jawaban responden saya memastikan pekerjaan yang saya hasilkan rapi dan sesuai dengan standar kualitas perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,9%.
- 3) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan dalam waktu yang ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,3%.
- 4) Jawaban responden saya menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target perusahaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 58,9%
- 5) Jawaban responden saya selalu mengikuti instruksi kerja dengan penuh tanggung jawab dan kehati-hatian mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68,5%.

- 6) Jawaban responden saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diarahkan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 72,6%.
- 7) Jawaban responden saya menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja maupun atasan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 78,1%.
- 8) Jawaban responden saya memiliki sikap positif terhadap perusahaan dan pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 74,0%.

Berdasarkan jawaban responden pada variabel kinerja karyawan diperoleh hasil dari 8 pernyataan mayoritas menjawab setuju, hal ini menandakan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Medan berada dalam kategori baik. Mayoritas responden yang memberikan jawaban "setuju" menunjukkan bahwa mereka memiliki persepsi positif terhadap berbagai aspek kinerja yang diukur, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, serta sikap dalam menjalankan tugas. Persepsi positif ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dengan baik, menyelesaikan tugas secara tepat waktu, menjaga konsistensi hasil kerja, dan menunjukkan sikap profesional dalam setiap aktivitas kerja. Kondisi tersebut mencerminkan adanya tingkat produktivitas yang tinggi dan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	31,5	40	54,8	7	9,6	1	1,4	2	2,7	73	100
2	28	38,4	37	50,7	5	6,8	1	1,4	2	2,7	73	100
3	25	34,2	40	54,8	5	6,8	1	1,4	2	2,7	73	100
4	23	31,5	40	54,8	7	9,6	1	1,4	2	2,7	73	100
5	31	42,5	35	47,9	4	5,5	1	1,4	2	2,7	73	100
6	27	37,0	36	49,3	7	9,6	1	1,4	2	2,7	73	100
7	29	39,7	34	46,6	7	9,6	1	1,4	2	2,7	73	100
8	26	35,6	39	53,4	5	6,8	1	1,4	2	2,7	73	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepemimpinan transformasional bahwa:

- 1) Jawaban responden atasan saya memiliki kepribadian yang kuat dan mampu memengaruhi saya untuk mendukung visi perusahaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 54,8%.
- 2) Jawaban responden atasan saya memiliki komitmen tinggi yang membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih baik mayoritas responden menjawab setuju sebesar 50,7%.
- 3) Jawaban responden atasan saya mampu memberikan semangat kerja melalui visi dan misi yang jelas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 54,8%.
- 4) Jawaban responden atasan saya sering memberikan kata-kata penyemangat yang membuat saya lebih optimis dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 54,8%.
- 5) Jawaban responden atasan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,9%.

- 6) Jawaban responden atasan saya terbuka terhadap ide-ide baru dari karyawan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 49,3%.
- 7) Jawaban responden atasan saya memahami kebutuhan dan kekuatan masing-masing karyawan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 46,6%.
- 8) Jawaban responden atasan saya memberikan perhatian dan dukungan pribadi kepada saya dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 53,4%.

Berdasarkan jawaban responden pada variabel kepemimpinan transformasional diperoleh hasil dari 8 pernyataan mayoritas menjawab setuju, hal ini menandakan kepemimpinan transformasional di PT PLN (Persero) UP3 Medan berada dalam kategori baik. Mayoritas responden yang memberikan jawaban "setuju" menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan telah mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberikan pengaruh positif terhadap karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mencerminkan bahwa pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengarah kerja, tetapi juga sebagai teladan yang mampu menumbuhkan rasa percaya diri, semangat, dan komitmen karyawan. Faktor-faktor seperti kharisma pemimpin, motivasi inspiratif yang konsisten, stimulasi intelektual melalui tantangan dan ide-ide baru, serta perhatian individu terhadap setiap karyawan menjadi kunci terciptanya iklim kepemimpinan transformasional yang efektif. Dengan kepemimpinan seperti ini, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target kerja, berinovasi, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis.

4.1.3.3 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3

Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel lingkungan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	42,5	31	42,5	8	11,0	1	1,4	2	2,7	73	100
2	34	46,6	26	35,6	10	13,7	2	2,7	1	1,4	73	100
3	29	39,7	35	47,9	6	8,2	1	1,4	2	2,7	73	100
4	30	41,1	33	45,2	6	8,2	2	2,7	2	2,7	73	100
5	33	45,2	29	39,7	7	9,6	2	2,7	2	2,7	73	100
6	29	39,7	34	46,6	7	9,6	1	1,4	2	2,7	73	100
7	35	47,9	32	43,8	3	4,1	1	1,4	2	2,7	73	100
8	27	37,0	34	46,6	9	12,3	2	2,7	1	1,4	73	100
9	32	43,8	32	43,8	6	8,2	1	1,4	2	2,7	73	100
10	29	39,7	36	49,3	5	6,8	1	1,4	2	2,7	73	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel lingkungan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden penerangan di tempat kerja cukup terang untuk bekerja dengan nyaman mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 42,5%.
- 2) Jawaban responden cahaya di ruang kerja tidak menyilaukan mata mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 46,6%.
- 3) Jawaban responden udara di ruang kerja saya terasa segar dan tidak pengap mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,9%.
- 4) Jawaban responden sistem ventilasi atau AC di tempat kerja saya berfungsi dengan baik mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 45,2%.
- 5) Jawaban responden lingkungan kerja saya relatif tenang dan bebas dari suara bising yang mengganggu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 45,2%.
- 6) Jawaban responden saya dapat berkonsentrasi karena tidak terganggu oleh

kebisingan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 46,6%.

- 7) Jawaban responden ruangan kerja saya bebas dari bau yang mengganggu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 47,9%.
- 8) Jawaban responden lingkungan kerja saya bersih dan terawat sehingga tidak menimbulkan bau tidak sedap mayoritas responden menjawab setuju sebesar 46,6%.
- 9) Jawaban responden saya merasa aman dari bahaya fisik saat bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 43,8%.
- 10) Jawaban responden perusahaan menyediakan perlengkapan keamanan sesuai kebutuhan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 49,3%.

Berdasarkan jawaban responden pada variabel lingkungan kerja diperoleh hasil dari 10 pernyataan mayoritas menjawab setuju, hal ini menandakan lingkungan kerja di perusahaan tersebut berada dalam kondisi yang baik dan mendukung produktivitas karyawan. Mayoritas responden yang memberikan jawaban "setuju" menunjukkan bahwa mereka merasa nyaman, aman, dan puas dengan kondisi lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun non-fisik. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup berbagai aspek, seperti penerangan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, tingkat kebisingan yang rendah, tidak adanya bau tidak sedap, dan sistem keamanan yang terjaga, serta terciptanya rasa nyaman dan aman dalam menciptakan atmosfer kerja yang positif akan membuat karyawan merasa puas dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel

kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	58	79,5	12	16,4	0	0,0	1	1,4	2	2,7	73	100
2	50	68,5	20	27,4	0	0,0	1	1,4	2	2,7	73	100
3	43	58,9	27	37,0	0	0,0	1	1,4	2	2,7	73	100
4	32	43,8	36	49,3	2	2,7	1	1,4	2	2,7	73	100
5	23	31,5	44	60,3	3	4,1	1	1,4	2	2,7	73	100
6	12	16,4	54	74,0	4	5,5	1	1,4	2	2,7	73	100
7	6	8,2	60	82,2	4	5,5	1	1,4	2	2,7	73	100
8	5	6,8	59	80,8	6	8,2	1	1,4	2	2,7	73	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 79,5%.
- 2) Jawaban responden gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,5%.
- 3) Jawaban responden saya memiliki peluang untuk mendapatkan promosi jabatan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,9%.
- 4) Jawaban responden proses promosi di perusahaan dilakukan secara adil dan transparan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 49,3%.
- 5) Jawaban responden pengawasan dari atasan dilakukan secara adil dan profesional mayoritas responden menjawab setuju sebesar 60,3%.
- 6) Jawaban responden pengawasan dari atasan membantu saya bekerja lebih baik mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 74,0%.
- 7) Jawaban responden saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja saya

mayoritas responden menjawab setuju sebesar 82,2%.

- 8) Jawaban responden rekan kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Mayoritas responden menjawab setuju sebesar 80,8%.

Berdasarkan jawaban responden pada variabel kepuasan kerja diperoleh hasil dari 8 pernyataan mayoritas menjawab setuju, hal ini menandakan kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut berada dalam kategori baik. Mayoritas responden yang memberikan jawaban "setuju" menunjukkan bahwa mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap gaji yang diberikan perusahaan, sistem promosi, dan pengawasan yang diterapkan. Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan terpenuhinya harapan serta kebutuhan karyawan dalam lingkungan kerja. Hal ini berkontribusi terhadap meningkatnya kinerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, karyawan menjadi lebih termotivasi, serta mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 Convergent Validity

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau *component score* dengan construct score pada *loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ghozali

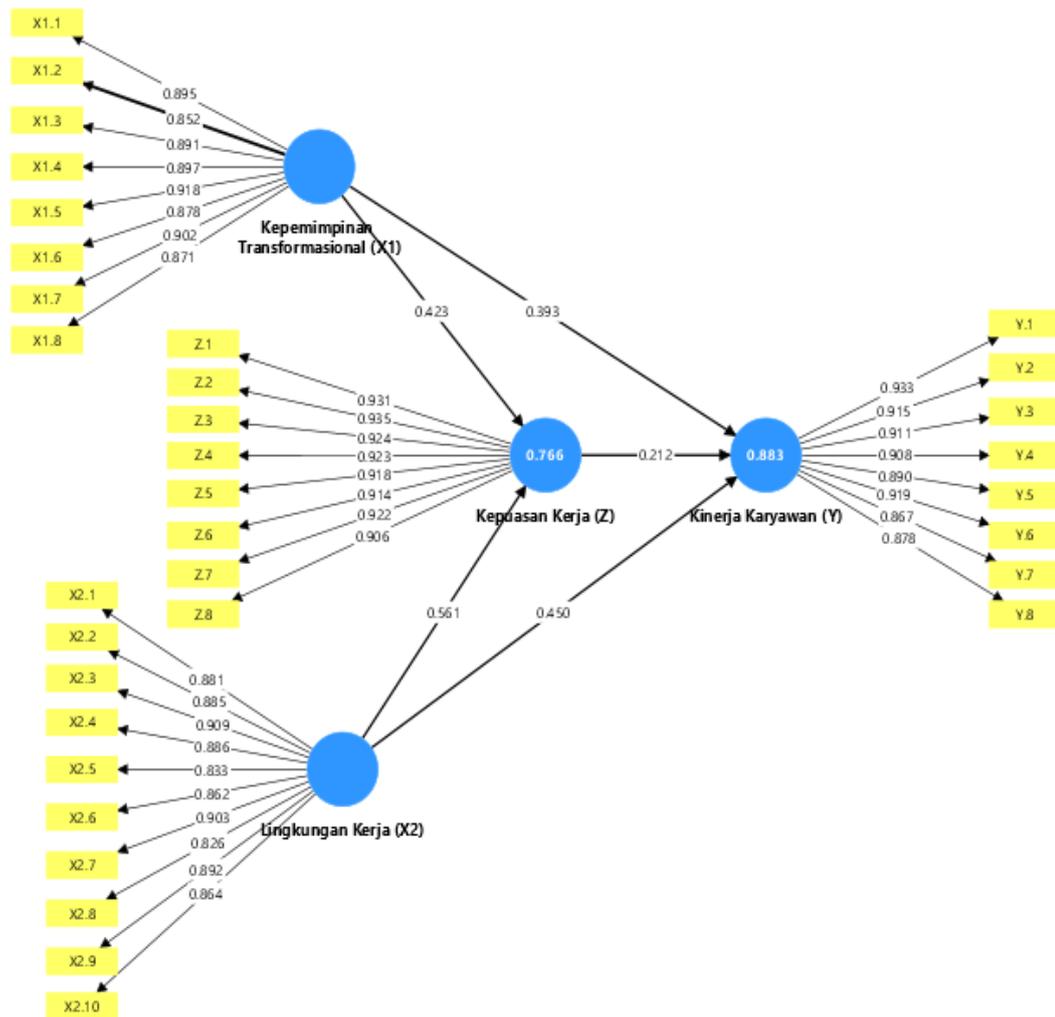
(2013) menyatakan bahwa: “pengukuran ini reflektif dikatakan tinggi jika berkolerasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur”.

Tabel 4.9 Outer Loading

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)
X1.1	0.895			
X1.2	0.852			
X1.3	0.891			
X1.4	0.897			
X1.5	0.918			
X1.6	0.878			
X1.7	0.902			
X1.8	0.871			
X2.1				0.881
X2.10				0.864
X2.2				0.885
X2.3				0.909
X2.4				0.886
X2.5				0.833
X2.6				0.862
X2.7				0.903
X2.8				0.826
X2.9				0.892
Y.1			0.933	
Y.2			0.915	
Y.3			0.911	
Y.4			0.908	
Y.5			0.890	
Y.6			0.919	
Y.7			0.867	
Y.8			0.878	
Z.1		0.931		
Z.2		0.935		
Z.3		0.924		
Z.4		0.923		
Z.5		0.918		
Z.6		0.914		
Z.7		0.922		
Z.8		0.906		

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS 4*, 2025

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



Gambar 4.1. Hasil Uji *Algorithm (Outer Loading)*

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Ghazali (2013) menyatakan bahwa: “pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*”. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.10 Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan _ Transformasional (X1)	0.789
Kepuasan Kerja (Z)	0.850
Kinerja Karyawan (Y)	0.815
Lingkungan Kerja (X2)	0.765

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS 4*, 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, dan $> 0,53$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.11 Cronbach Alpha

	Cronbach's alpha
Kepemimpinan _ Transformasional (X1)	0.962
Kepuasan Kerja (Z)	0.975
Kinerja Karyawan (Y)	0.968
Lingkungan Kerja (X2)	0.966

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS 4*, 2025

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, $0,53-0,70$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.12 Composite Reliability

	Composite reliability
Kepemimpinan _ Transformasional (X1)	0.968
Kepuasan Kerja (Z)	0.978
Kinerja Karyawan (Y)	0.972
Lingkungan Kerja (X2)	0.970

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS 4*, 2025

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 R-Square

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah *substansial* (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah *moderate* (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13 R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.766	0.760
Kinerja Karyawan (Y)	0.883	0.878

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS 4*, 2025

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0,878 Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 87,8% dengan demikian model tergolong kuat; *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.760. Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dalam menjelaskan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 76,0% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14 *F-Square*

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepemimpinan _ Transformasional (X1)	0.516	0.585
Kepuasan Kerja (Z)		0.090
Kinerja Karyawan (Y)		
Lingkungan Kerja (X2)	0.907	0.611

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS* 4, 2025

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.14 di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,585, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,611, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Variabel X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,516, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.

4) Variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,907, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator

5) Variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,090, maka efek yang sedang/moderat dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai *P-Values* < 0,05, maka signifikan; dan Jika nilai *P-Values* > 0,05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

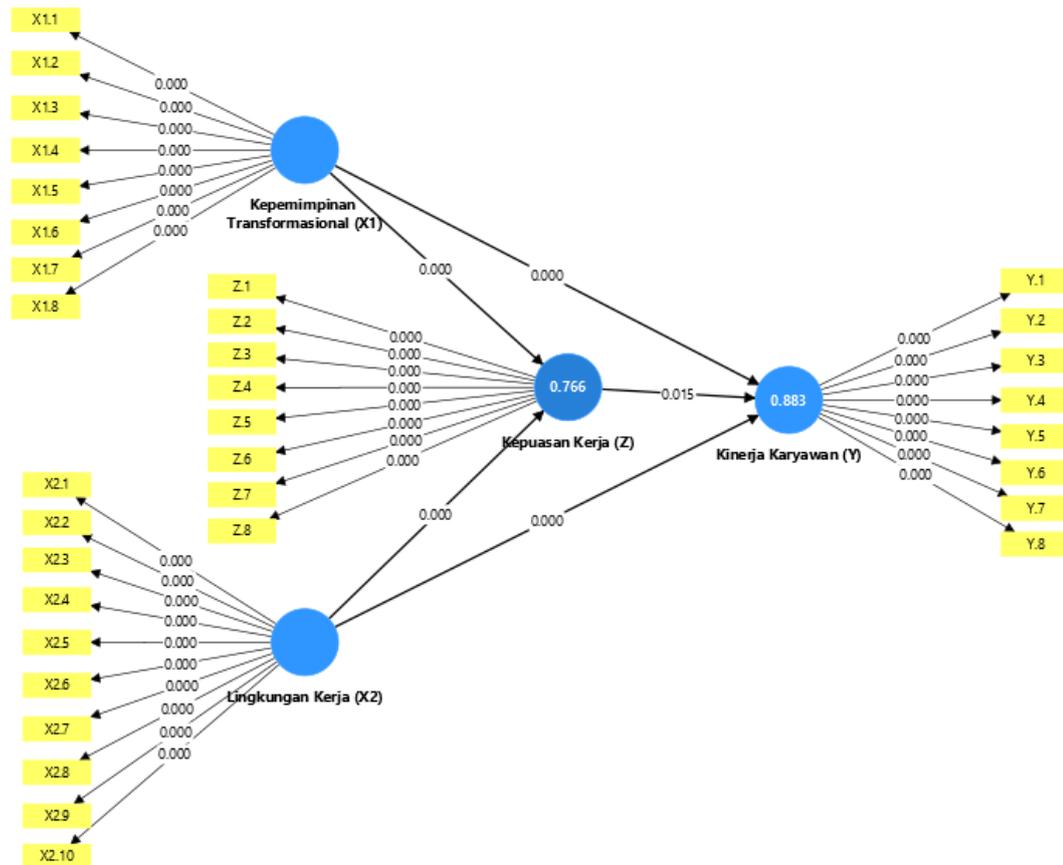
Tabel 4.15 Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.423	0.407	0.091	4.674	0.000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.393	0.395	0.063	6.203	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.212	0.214	0.087	2.429	0.015
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.561	0.556	0.069	8.109	0.000
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.450	0.455	0.080	5.622	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS* 4, 2025

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel 4.15 di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,203$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,622$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,674$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,109$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,429$ dan $P-Values = 0,015 < 0.05$, artinya, pengaruh Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping* (Direct Effect)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan transformasional), dan (X2/lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/kepuasan kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/

kepemimpinan transformasional), dan (X2/lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).

Tabel 4.16 Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.090	0.088	0.044	2.044	0.041
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.119	0.119	0.051	2.345	0.019

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS 4*, 2025

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics*((O/STDEV)) adalah 2,044, dengan P-Values 0,041 < 0,05 (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics*((O/STDEV)) adalah 2,345 dengan P-Values 0,019 < 0,05 (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17 Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.423	0.407	0.091	4.674	0.000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.483	0.484	0.049	9.867	0.000

Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.212	0.214	0.087	2.429	0.015
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.561	0.556	0.069	8.109	0.000
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.570	0.574	0.049	11.631	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data *Smart PLS* 4, 2025

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel 4.17 di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan transformasional) dan Y (kinerja karyawan) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 9,867 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (lingkungan kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 11,631 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan transformasional) dan Z (kepuasan kerja) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,674 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (lingkungan kerja) dan Z (kepuasan kerja) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 8,109 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (kepuasan kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,429 dengan *P-Values* $0,015 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, X1 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,203$ dan $P\text{-Value} = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Septyan, 2017) menunjukkan berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan nilai yang dihasilkan memiliki arti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan.

Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Selviana, 2023) ; (Djuraidi & Laily, 2023) ; (Zaky, Hidayat, & Purnamasari, 2023) ; (Tamengkel & Rumawas, 2023) ; (Hana, Wijaya, & Sari, 2023) ; (Tucunan & Riana, 2014) ; (Lorensagana & Amin, 2024) ; (Jufrizen, 2017); dan (Siagian & Khair, 2018b) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena gaya kepemimpinan ini mampu membangun hubungan emosional yang positif, memberikan motivasi, serta mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Hasil penelitian ini yang sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya memperkuat keyakinan bahwa pemimpin yang mampu

menjadi teladan, menginspirasi, dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional bukan hanya berdampak pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada pembentukan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, X2 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,622$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin baik dan positif kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, baik dari segi fisik maupun non-fisik, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin optimal. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Nanulaitta, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik lingkungan kerja bagi karyawan, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Astuti, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Siswadi, 2015), (Anggoro, 2023); (Arbyan & Riyanto, 2024); (Chantika, Helmi, Gunarto, & Fitriasuri, 2025); (Irwan, Ismail, Latif, & Pradana, 2023); (Marsyanda & Rozaq, 2024); (Sulastri & Uriawan, 2023) ; (Elizar & Tanjung, 2018); (Astuti, 2018); (Siagian & Khair,

2018b); dan (Elizar & Tanjung, 2018) yang menyatakan lingkungan kerja berperan dalam mempengaruhi baik atau buruknya kinerja karyawan.

Peneliti berpendapat bahwa lingkungan kerja memiliki peran dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, baik dari segi fisik seperti fasilitas dan kenyamanan ruang kerja, maupun dari segi non-fisik seperti hubungan antar rekan kerja dan dukungan manajemen, dapat menciptakan suasana yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan bersemangat. Hasil penelitian ini yang konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya memperkuat pandangan bahwa lingkungan kerja yang positif tidak hanya meningkatkan motivasi dan semangat kerja, tetapi juga membentuk komitmen serta loyalitas karyawan terhadap organisasi, sehingga secara langsung berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, X1 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,674$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan puas dalam menjalankan tugasnya.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Pala'ngan, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi para karyawannya. Kepemimpinan transformasional sangat berhubungan dengan job satisfaction atau kepuasan kerja.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Djuraidi & Laily, 2023) ; (Gunawan & Bangun, 2024); (Hutagaluh & Indayani, 2024); (Iskandar, Sari, & Pratama, n.d.); (Yusuf & Hartati, 2021); (Zeindra & Lukito, 2020) ; (Munasip, 2019); (Saleem, 2015); (Sheila & Boamah, 2017) ; (Farisi, 2023) ; (Setiawan, 2019); dan (Putra & Setiawan, 2021) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berperan dalam mempengaruhi tinggi dan rendahnya kepuasan kerja karyawan.

Peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan positif akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan, sehingga karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini yang sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan emosional dan psikologis karyawan. Dengan kepuasan kerja yang meningkat, karyawan akan memiliki motivasi lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta dorongan untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, X^2 terhadap Z : nilai

$T_{Statistics}(|O/STDEV|) = 8,109$ dan $P\text{-Value} = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X_2 (lingkungan kerja) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin baik, nyaman, dan mendukung kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan semakin tinggi. Lingkungan kerja yang aman, tertata, serta didukung hubungan kerja yang harmonis akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Siagian & Khair, 2018b) lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja. Lingkungan kerja memberikan pengaruh langsung pada kepuasan kerja didalam perusahaan. Semakin kondusif lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan mampu berkegiatan secara maksimal, aman,sehat dan nyaman.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Tinjung et al., 2023); (Erawati et al., 2019) ; (Munasip, 2019); (Jain, 2014); (Pawirosumarto et al., 2017) dan (Raziq & Maulabakh, 2015) yang menyatakan lingkungan kerja dalam mempengaruhi tinggi dan rendahnya kepuasan kerja karyawan.

Peneliti berpendapat bahwa lingkungan kerja yang baik dan kondusif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, sehat, serta didukung hubungan kerja yang harmonis akan membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Pandangan ini sejalan dengan berbagai hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun non-fisik, berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan

kerja. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membangun komitmen, loyalitas, dan semangat kerja yang berdampak positif pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, Z terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,429$ dan $P-Values = 0,015 < 0.05$, artinya, pengaruh Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapai. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan bekerja secara optimal, sehingga membantu organisasi mencapai hasil yang maksimal.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Daulay & Handayani, 2021). Menatakan bahwa kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi kinerja karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Adawiah & Asmini, 2025); (Fauziek & Yanuar, 2021); (Irawadi, 2021); (Saputra et al., 2016); (Sugianto et al., 2024); (Wijaya et al., 2023) ; (Adhan et al., 2019); (Jufrizen & Sitorus, 2021) ;

(Sanera, 2015) dan (Berliana, Siregar & Gustian, 2018) yang menyatakan kepuasan kerja dalam mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan.

Peneliti berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, serta komitmen untuk memberikan hasil kerja terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada perasaan positif karyawan, tetapi juga secara langsung mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menjadi pendorong utama terciptanya kinerja optimal, sehingga perusahaan perlu memastikan terciptanya lingkungan dan kebijakan yang mendukung kepuasan kerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai $T_{Statistics}(|O/STDEV|)$ adalah 2,044, dengan P-Values $0,041 < 0,05$ (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Menurut hasil penelitian (Purwaningsih et al., 2020), dengan adanya kepemimpinan yang membuat karyawan menjadi puas dengan pekerjaannya, apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Djuraidi & Laily, 2023) ; (Yusuf & Hartati, 2021); (Zeindra & Lukito, 2020) ; (Mihalcea, 2014); (Angelina, 2018; (Sanera, 2015) dan (Berliana, Siregar, & Gustian, 2018) yang menyatakan kepemimpinan dalam mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menjadi teladan positif akan menciptakan rasa nyaman dan bangga pada karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mereka lebih bersemangat dan berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik. Pandangan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor perantara penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan produktivitas sekaligus membangun loyalitas karyawan terhadap organisasi.

4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 2,345 dengan P-Values $0,019 < 0,05$

(signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif dan mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wisudayanti & Mustika, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek tak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja kerja melalui kepuasan kerja, artinya semakin baik lingkungan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Quinta & Bernarto, 2021); (Lorena & Mahargiono, 2024); (Adhan et al., 2019); (Jufrizen & Sitorus, 2021); (Pawirosumarto et al., 2017); (Chaudry et al., 2017) yang menyatakan lingkungan kerja dalam mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Peneliti berpendapat bahwa lingkungan kerja yang kondusif memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, sehat, dan didukung hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan rasa puas pada karyawan, sehingga mereka terdorong untuk bekerja dengan lebih produktif dan berkomitmen tinggi. Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, kepuasan kerja terbukti menjadi faktor perantara yang memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja. Oleh karena

itu, perusahaan perlu memastikan terciptanya kondisi kerja yang optimal, baik dari segi fisik maupun non-fisik, agar karyawan dapat mencapai kinerja maksimal sekaligus mempertahankan loyalitas terhadap organisasi.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 4) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 6) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
- 7) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manajemen diharapkan terus memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional dengan memberikan inspirasi, visi yang jelas, serta menjadi teladan dalam perilaku kerja. Para pemimpin perlu secara aktif memberikan motivasi dan perhatian individual kepada karyawan guna meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja mereka. Pelatihan kepemimpinan secara berkala juga dapat diterapkan untuk meningkatkan kompetensi para atasan dalam memimpin tim secara lebih efektif.
- 2) PT PLN (Persero) UP3 Medan dapat melakukan evaluasi berkala terhadap kondisi lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun psikologis. Penyediaan fasilitas kerja yang nyaman, ruang diskusi terbuka, dan program kesejahteraan karyawan. Budaya kerja yang positif, komunikasi dua arah, dan penghargaan terhadap keberagaman pendapat juga perlu dikembangkan.
- 3) Karena kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja, manajemen perlu memastikan bahwa setiap kebijakan dan perlakuan terhadap karyawan mempertimbangkan dampaknya terhadap kepuasan kerja. Misalnya, evaluasi sistem kompensasi, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan puas terhadap pekerjaan.
- 4) Perusahaan dapat menetapkan indikator kinerja yang jelas dan relevan dengan tanggung jawab masing-masing individu. Selain itu, pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi serta program coaching atau mentoring bagi yang

berkinerja rendah dapat dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas. Penggunaan teknologi dalam sistem absensi dan pemantauan target kerja juga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

- 1) Penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel utama, yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. Padahal, terdapat berbagai faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi kerja, beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi yang belum dimasukkan dalam model penelitian ini
- 2) Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiah, A., & Asmini, A. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara, (Persero) KCP Sengkang. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 8(1), 114–127.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*. Palembang: Zanafa .
- Agustini, F. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Madenatera.
- Angelina, F. M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Zoom Jemur Sari Surabaya. *Jurnal Ilmiah AGORA*, 6(2), 1-7.
- Anggoro, M. Y. A. R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(1), 45–55.
- Arbyan, A. C., & Riyanto, S. (2024). The Influence Of The Work Environment On Employee Performance. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 19(2), 112–123.
- Armansyah, A. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja*. Sumatera Barat: CV. Azka Pustaka.
- Astuti, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman*, 6(1), 26–41.
- Aswan, A. (2019). *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Grafindo.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E., (2018). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. London UK: Psychology Press.
- Berliana, A., Marthina, A., Nahar, S., & Huske, D. G. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41-46.
- Chantika, T., Helmi, S., Gunarto, M., & Fitrihuri, F. (2025). The Effect Of Organizational Culture And Work Environment On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 5(1), 1765–1780.
- Chaudry, N. I., Mushtaque, A. J., Tania, M., Hakim, A. M., Zakia, G. (2017). Impact of Working Environment and Training Development Organization Performance Through Mediating Role of Employee Engagment and Job

- Satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2), 33-48.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 45–59.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edy, S. (2021). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Erawati, N., Putra, R. A., & Handayani, S. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 112–120.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 23-39.
- Farisi, S., Siswadi, Y., & Gunawan, A. (2023). Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 264–272.
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(3), 23–29.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gunawan, M. E., & Bangun, R. (2024). The Influence Of Transformational Leadership And Motivation In Relation To Employee Job Satisfaction. *Jurnal Economic Development*, 12(1), 77–88.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)* (2nd Ed.). California: Sage Publications.
- Hairudinor, H., Utomo, S., & Humaidi, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 48-54.
- Hana, Y., Wijaya, M. F., & Sari, A. M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Garmen. *Jurnal Master: Manajemen Strategi*, 8(1), 25–38.
- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Sintesa Cered Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 1(2), 544-588.

- Handoko, T., & Hani. A. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE .
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutagaluh, M. D., & Indayani, D. (2024). Transformational Leadership And Job Satisfaction In Employee Performance. *Indonesian Journal of Learning and Educational Research (IJLER)*, 4(1), 15–25.
- Irawadi, B. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nitori Kawasan Industri Medan II. *Jurnal Bisnis Corporate*, 6(2), 23–29.
- Irwan, I., Ismail, A., Latif, N., & Pradana, A. Z. P. (2023). Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (PT Hadji Kalla Toyota Makassar). *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(2), 101–111.
- Iskandar, A., Sari, R. A., & Pratama, H. R. (n.d.). Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Pekerja BUMN. *Jurnal Psikologi Gunadarma*, 10(2), 45–55.
- Iswahyudi, I., & Subhan, M. (2023). *Gaya Kepemimpinan*. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Jain, R., & Surinder K. (2014). Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-8.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Sintesa Cered Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 1(2). 841- 856.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, 4(1), 1-6.
- Lorena, A. K., & Mahargiono, P. B. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Wangta Agung. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 3(3), 1–10.

- Lorensagana, P. R., & Amin, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Ratio Karunia Mulya. *Jurnal Ilmu Sosial Terapan*, 6(1), 14–25.
- Luthans, F. (2021). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marsyanda, E., & Rozaq, K. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 12(3), 607–621.
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, Personality, Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of PSIWORLD*, 3(1), 1-10.
- Moehersono, A. (2021). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Mulyana, A., & Rony, M. S. (2019). Pengaruh Keterampilan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada CV. Tanjung Mulya Kecamatan Panumbangan Ciamis). *Jurnal Ekonomi Universitas Galuh*, 1(3), 20-28.
- Munajat, J., & Rukmansyah, E. T. (2021). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Pengembangan Profesionalisme Guru (Edisi Cetakan Pertama)*. Yogyakarta : Bintang Pustaka Madani.
- Narbuko, C., & Achmadi. (2023). *Metodologi Penelitian (Cetakan ke-18)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nanulaitta, D. T. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada KSU. Amboina Mekar di Kota Ambon. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 5(2),203.
- Nurfitriani, A. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makasar: Cendekia Publisher.
- Pala'langan, A. Y. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231.
- Pawirosumarto S., Purwanto K.S., & Rachmad G. (2017) The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts. *International Journal of Law and Management*, 9(6), 1337-1358.
- Pribadi, H. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Karoseri Bus Putra Pelangi Kota Tegal. *Jurnal Universitas Pancasakti Tegal*, 2(8), 11-15.

- Purwaningsih, R. R., Wahyudi, A., & Widajanti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Timbul Jaya Motor Boyolali). *JAMASADA: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 39–47.
- Putra, A. N. J., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 1(4), 12–21.
- Quinta, F. J., & Bernarto, I. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(2), 123–131.
- Raziq, A., & Raheela, M. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 2(3), 717–725.
- Rezeki, F. (2022). *Strategi dan Implementasi Kinerja Karyawan pada Usaha Dagang*. Bekasi: PT Kimhsafi Alung Cipta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge. A. (2020). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba.
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 1(72), 563–569.
- Sanera, T., & Serife Z. E. (2015). The Job Satisfaction of Bank Employees in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 1(23), 1457–1460.
- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77.
- Saputra, A. T. S., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1), 23–29.
- Sedarmayanti, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Selviana, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Cikami. *Jurnal Psikologi*, 9(1), 77–88.
- Setiana, A. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tasikmalaya: Graha Ilmu.
- Setiawan, S. W. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT Cobra Dental Group. *Jurnal Ilmiah AGORA*, 7(2), 1–11.

- Sheila, A., Boamah, A., Carol, W., & Sean, C.. (2017). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes. *Nurs Outlook*, 2(4), 1-10.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018b). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Simamora, H. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Simarmata, J. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sinaga, A., & Onita, S. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*. 10(1), 14-29.
- Siswadi, Y. (2015). Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 16(2), 1–15.
- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 196–205.
- Siswadi, Y. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi, Sosial dan Humaniora*, 1(1), 366–379.
- Siswadi, Y., Arif, M., Syaifani, P. E., & Jufrizen, J. (2019). Effect Of Compensation And Discipline On Employee Performance. *In Proceedings of the 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)*, 1(1), 263–276.
- Siswadi, Y., Farisi, S., Arif, M., & Astuti, R. (2025). Leader-Member Exchange And Employee Performance: The Mediating Role Of Work Engagement And Job Satisfaction. *International Journal of Business Economics*, 6(2), 26–45.
- Siswadi, Y., & Fahmi, M. (2023). The Role of Employee Performance: The Influence of Training and Employee Motivation. *Proceeding Medan International Conference on Economics and Business*, 1(1), 284–293.
- Siswadi, Y., Lestari, D. (2021). Effect Of Work Motivation, Emotional Intelligence And Work Discipline On Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 45–58.
- Sugianto, E., Muhammad Nur, Jeferson Siahaan, Ikram Yakin, & Yanti Setianti. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan

- Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(3), 2110–2115.
- Sugiyono, A. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Cetakan ke-30)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastrri, L., & Uriawan, W. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai Di Era Industri 4.0. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 88–98.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Maneggio: *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 55–68.
- Tamengkel, G., & Rumawas, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dan Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(3), 55–67.
- Timotius, K. H. (2017). *Pengantar Metodologi Penelitian: Pendekatan Manajemen Pengetahuan untuk Perkembangan Pengetahuan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tinjung, A. A., Permana, D. C., & Mustofa, M. (2023). How Work Stress And Work Environment Influence Job Satisfaction And Employee Retention: A Study Of BUMN Jakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 13(1), 30–41.
- Tucunan, R. J. A., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT Pandawa. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(4), 111–123.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853.
- Wahyuni, N. W. S. A., Sitiari, N. W., & Sara, I. M. (2021). *Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Wardani, A., & Listiana, K.. (2020). *Meningkatkan Mutu Sekolah Dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional*. Jakarta: Grafindo.
- Warman, A. (2022). *Perilaku Organisasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Jejak Pustaka.
- Wibowo, A. (2014). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Wijaya, I. P. H. A., Wulandari, N. L. A., & Premayani, N. W. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(3), 556–563.
- Wisudayanti, A. & Mustika, I. K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Journal of Applied Management Studies (JAMMS)*, Vol. 2 No. 2, 2021
- Yusuf, M., & Hartati, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 132–144.
- Zaky, M., Hidayat, T., & Purnamasari, R. (2023). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Komitmen: Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), 89–101.
- Zeindra, D. A., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 99–110.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Rafidah Farha (23005160752P) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT PLN UP3 Medan”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden(Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : Tahun

Pendidikan Terakhir : Diploma S1 S2

Lama Bekerja : <1 Tahun 2-3Tahun 4-5 Tahun >5

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya selalu bekerja dengan ketelitian dan keterampilan yang tinggi agar hasil kerja saya memenuhi harapan perusahaan.					
2	Saya memastikan pekerjaan yang saya hasilkan rapi dan sesuai dengan standar kualitas perusahaan.					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya mampu menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan dalam waktu yang ditentukan.					
4	Saya menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target perusahaan.					
	Keandalan					
5	Saya selalu mengikuti instruksi kerja dengan penuh tanggung jawab dan kehati-hatian.					
6	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diarahkan.					
	Sikap					
7	Saya menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja maupun atasan.					
8	Saya memiliki sikap positif terhadap perusahaan dan pekerjaan yang saya lakukan.					

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kharisma					
1	Atasan saya memiliki kepribadian yang kuat dan mampu memengaruhi saya untuk mendukung visi perusahaan.					
2	Atasan saya memiliki komitmen tinggi yang membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih baik.					
	Motivasi Inspiratif					
3	Atasan saya mampu memberikan semangat kerja melalui visi dan misi yang jelas.					
4	Atasan saya sering memberikan kata-kata penyemangat yang membuat saya lebih optimis dalam bekerja.					
	Stimulasi Intelektual					
5	Atasan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Atasan saya terbuka terhadap ide-ide baru dari karyawan.					
	Perhatian Individual					
7	Atasan saya memahami kebutuhan dan kekuatan masing-masing karyawan.					
8	Atasan saya memberikan perhatian dan dukungan pribadi kepada saya dalam bekerja.					

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Penerangan					
1	Penerangan di tempat kerja cukup terang untuk bekerja dengan nyaman.					
2	Cahaya di ruang kerja tidak menyilaukan mata.					
	Sirkulasi Udara					
3	Udara di ruang kerja saya terasa segar dan tidak pengap.					
4	Sistem ventilasi atau AC di tempat kerja saya berfungsi dengan baik.					
	Kebisingan					
5	Lingkungan kerja saya relatif tenang dan bebas dari suara bising yang mengganggu.					
6	Saya dapat berkonsentrasi karena tidak terganggu oleh kebisingan.					
	Bau Tidak Sedap					
7	Ruangan kerja saya bebas dari bau yang mengganggu.					
8	Lingkungan kerja saya bersih dan terawat sehingga tidak menimbulkan bau tidak sedap.					
	Keamanan					
9	Saya merasa aman dari bahaya fisik saat bekerja.					
10	Perusahaan menyediakan perlengkapan keamanan sesuai kebutuhan kerja.					

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Gaji					
1	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini.					
2	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja saya.					
	Promosi					
3	Saya memiliki peluang untuk mendapatkan promosi jabatan.					
4	Proses promosi di perusahaan dilakukan secara adil dan transparan.					
	Pengawasan					
5	Pengawasan dari atasan dilakukan secara adil dan profesional.					
6	Pengawasan dari atasan membantu saya bekerja lebih baik.					
	Rekan Kerja					
7	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja saya.					
8	Rekan kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan tugas.					

Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

Kinerja Karyawan (Y)

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8
5	4	4	4	4	4	5	4
1	2	2	2	2	1	2	2
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4

5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	5
3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	3	4	5	3	4
4	5	4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	3
4	3	4	3	4	4	4	3
4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4
1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	5	4	5	4	5	5

4	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	4	4	5	4	4	5
3	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	5	5	4	5	4
4	4	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4
3	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5

Lingkungan Kerja (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	3	4	4	2	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
5	4	4	5	3	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4	5	5

4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	4	2	4	4	4	4	3	4
5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	4	5	3	5	5	3	5	4
5	4	4	4	3	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4

Kepuasan Kerja (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8
5	5	5	5	5	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	4	4

5	5	5	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4

5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4

Distribusi Jawaban Responden

KINERJA KARYAWAN									
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Setuju	14	19.2	19.2	23.3
	Sangat setuju	56	76.7	76.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
	Setuju	19	26.0	26.0	30.1
	Sangat setuju	51	69.9	69.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	1	1.4	1.4	5.5
	Setuju	25	34.2	34.2	39.7
	Sangat setuju	44	60.3	60.3	100.0

Total	73	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

Y.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	1	1.4	1.4	5.5
	Setuju	43	58.9	58.9	64.4
	Sangat setuju	26	35.6	35.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	1	1.4	1.4	5.5
	Setuju	50	68.5	68.5	74.0
	Sangat setuju	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	3	4.1	4.1	4.1
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	6.8
	Setuju	53	72.6	72.6	79.5
	Sangat setuju	15	20.5	20.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
	Kurang setuju	5	6.8	6.8	11.0
	Setuju	57	78.1	78.1	89.0

Sangat setuju	8	11.0	11.0	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Y.8				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
Kurang setuju	10	13.7	13.7	17.8
Setuju	54	74.0	74.0	91.8
Sangat setuju	6	8.2	8.2	100.0
Total	73	100.0	100.0	

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL									
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1.1				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
Kurang setuju	7	9.6	9.6	13.7
Setuju	40	54.8	54.8	68.5
Sangat setuju	23	31.5	31.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	

X1.2				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
Kurang setuju	5	6.8	6.8	11.0
Setuju	37	50.7	50.7	61.6
Sangat setuju	28	38.4	38.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

X1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	5	6.8	6.8	11.0
	Setuju	40	54.8	54.8	65.8
	Sangat setuju	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	7	9.6	9.6	13.7
	Setuju	40	54.8	54.8	68.5
	Sangat setuju	23	31.5	31.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	4	5.5	5.5	9.6
	Setuju	35	47.9	47.9	57.5
	Sangat setuju	31	42.5	42.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	7	9.6	9.6	13.7
	Setuju	36	49.3	49.3	63.0
	Sangat setuju	27	37.0	37.0	100.0

	Total	73	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

X1.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	7	9.6	9.6	13.7
	Setuju	34	46.6	46.6	60.3
	Sangat setuju	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	5	6.8	6.8	11.0
	Setuju	39	53.4	53.4	64.4
	Sangat setuju	26	35.6	35.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

LINGKUNGAN KERJA											
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	8	11.0	11.0	15.1
	Setuju	31	42.5	42.5	57.5
	Sangat setuju	31	42.5	42.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
	Kurang setuju	10	13.7	13.7	17.8
	Setuju	26	35.6	35.6	53.4
	Sangat setuju	34	46.6	46.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	6	8.2	8.2	12.3
	Setuju	35	47.9	47.9	60.3
	Sangat setuju	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X2.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	5.5
	Kurang setuju	6	8.2	8.2	13.7
	Setuju	33	45.2	45.2	58.9
	Sangat setuju	30	41.1	41.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X2.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	5.5
	Kurang setuju	7	9.6	9.6	15.1
	Setuju	29	39.7	39.7	54.8
	Sangat setuju	33	45.2	45.2	100.0

Total	73	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

X2.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	7	9.6	9.6	13.7
	Setuju	34	46.6	46.6	60.3
	Sangat setuju	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X2.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	3	4.1	4.1	8.2
	Setuju	32	43.8	43.8	52.1
	Sangat setuju	35	47.9	47.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X2.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
	Kurang setuju	9	12.3	12.3	16.4
	Setuju	34	46.6	46.6	63.0
	Sangat setuju	27	37.0	37.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X2.9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	6	8.2	8.2	12.3

Setuju	32	43.8	43.8	56.2
Sangat setuju	32	43.8	43.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

X2.10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	5	6.8	6.8	11.0
	Setuju	36	49.3	49.3	60.3
	Sangat setuju	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

KEPUASAN KERJA									
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Z.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Setuju	12	16.4	16.4	20.5
	Sangat setuju	58	79.5	79.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Setuju	20	27.4	27.4	31.5
	Sangat setuju	50	68.5	68.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Setuju	27	37.0	37.0	41.1
	Sangat setuju	43	58.9	58.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	2	2.7	2.7	6.8
	Setuju	36	49.3	49.3	56.2
	Sangat setuju	32	43.8	43.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	3	4.1	4.1	8.2
	Setuju	44	60.3	60.3	68.5
	Sangat setuju	23	31.5	31.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	4	5.5	5.5	9.6
	Setuju	54	74.0	74.0	83.6
	Sangat setuju	12	16.4	16.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	4	5.5	5.5	9.6
	Setuju	60	82.2	82.2	91.8
	Sangat setuju	6	8.2	8.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
	Kurang setuju	6	8.2	8.2	12.3
	Setuju	59	80.8	80.8	93.2
	Sangat setuju	5	6.8	6.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	53	72.6	72.6	72.6
	Perempuan	20	27.4	27.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25	15	20.5	20.5	20.5
	25 – 30	33	45.2	45.2	65.7
	> 30	25	34.2	34.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

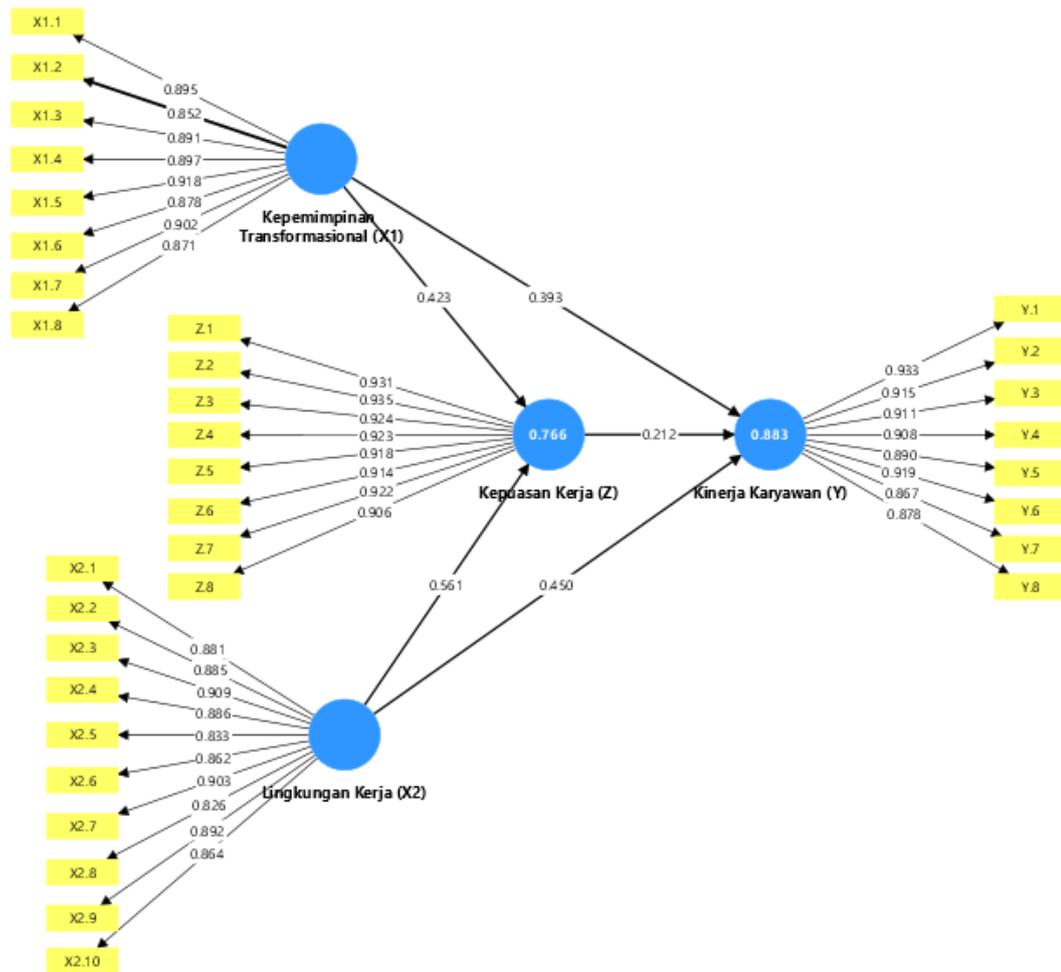
Valid	D3	2	2.7	2.7	2.7
	S1	63	86.3	86.3	89.0
	S2	8	11.0	11.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Masa Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – 3 Tahun	13	17.8	17.8	17.8
	4 – 5 Tahun	53	72.6	72.6	90.4
	6 – 10 tahun	7	9.6	9.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepemimpinan Transformatif (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)
X1.1	0.895			
X1.2	0.852			
X1.3	0.891			
X1.4	0.897			
X1.5	0.918			
X1.6	0.878			
X1.7	0.902			
X1.8	0.871			
X2.1				0.881
X2.10				0.864
X2.2				0.885
X2.3				0.909
X2.4				0.886
X2.5				0.833
X2.6				0.862
X2.7				0.903

X2.8				0.826
X2.9				0.892
Y.1			0.933	
Y.2			0.915	
Y.3			0.911	
Y.4			0.908	
Y.5			0.890	
Y.6			0.919	
Y.7			0.867	
Y.8			0.878	
Z.1		0.931		
Z.2		0.935		
Z.3		0.924		
Z.4		0.923		
Z.5		0.918		
Z.6		0.914		
Z.7		0.922		
Z.8		0.906		

Discriminant Validity

	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan _ Transformasional (X1)	0.789
Kepuasan Kerja (Z)	0.850
Kinerja Karyawan (Y)	0.815
Lingkungan Kerja (X2)	0.765

Cronbach Alpha

	Cronbach's alpha
Kepemimpinan _ Transformasional (X1)	0.962
Kepuasan Kerja (Z)	0.975
Kinerja Karyawan (Y)	0.968
Lingkungan Kerja (X2)	0.966

Composite Reliability

	Composite reliability
Kepemimpinan _ Transformasional (X1)	0.968
Kepuasan Kerja (Z)	0.978
Kinerja Karyawan (Y)	0.972
Lingkungan Kerja (X2)	0.970

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.766	0.760
Kinerja Karyawan (Y)	0.883	0.878

F Square

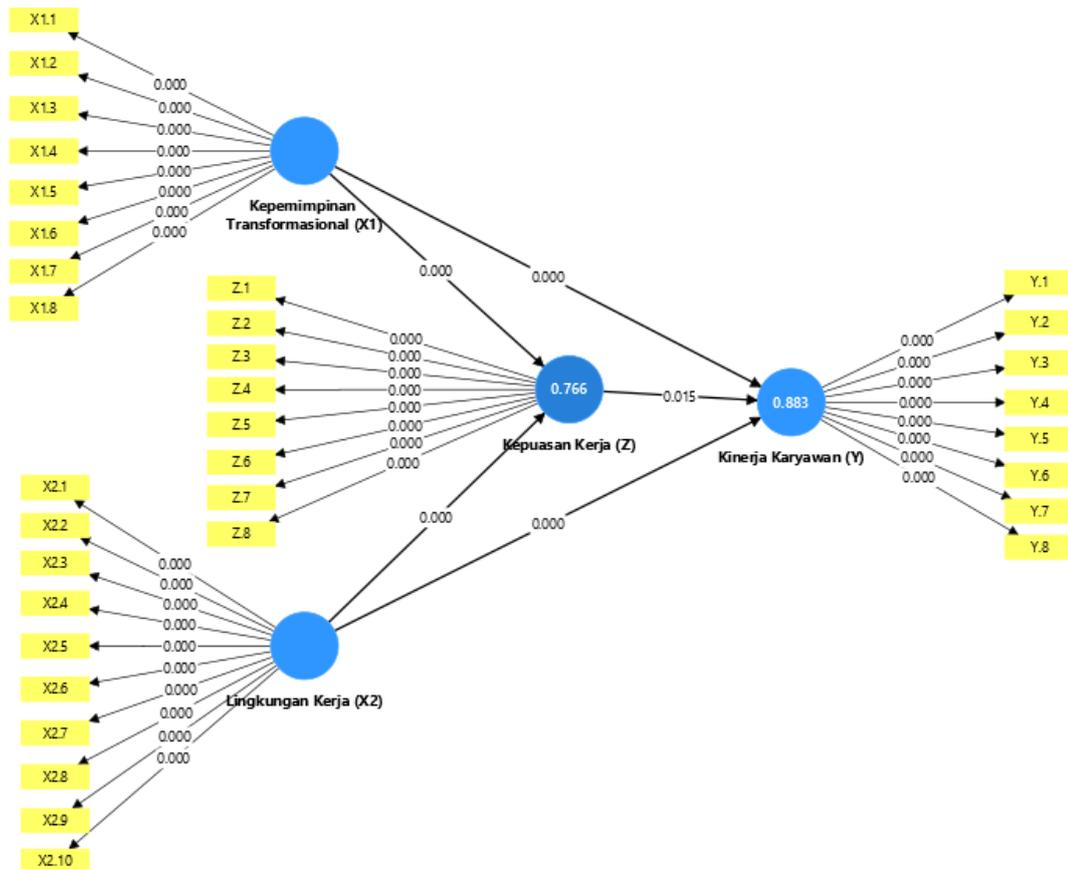
	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepemimpinan _ Transformasional (X1)	0.516	0.585
Kepuasan Kerja (Z)		0.090
Kinerja Karyawan (Y)		
Lingkungan Kerja (X2)	0.907	0.611

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan _ Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.423	0.407	0.091	4.674	0.000
Kepemimpinan _ Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.393	0.395	0.063	6.203	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.212	0.214	0.087	2.429	0.015
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.561	0.556	0.069	8.109	0.000
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.450	0.455	0.080	5.622	0.000

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformatif (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.090	0.088	0.044	2.044	0.041
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.119	0.119	0.051	2.345	0.019

Total Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformatif (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.423	0.407	0.091	4.674	0.000
Kepemimpinan Transformatif (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.483	0.484	0.049	9.867	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.212	0.214	0.087	2.429	0.015
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.561	0.556	0.069	8.109	0.000
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.570	0.574	0.049	11.631	0.000