PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN GEN Z DI PERUSAHAAN START UP

SKRIPSI

Ditulis oleh:

Nama	:Dewandaru Dimas Herlambang
Nomor Mahasiswa	:20311524
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	:Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA YOGYAKARTA 2024

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN GEN Z DI PERUSAHAAN START UP

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama	:Dewandaru Dimas Herlambang
Nomor Mahasiswa	:20311524
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	:Sumber Daya Manusia

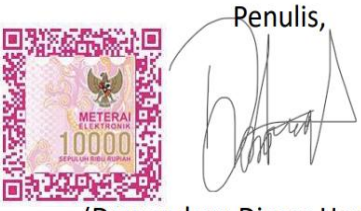
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA YOGYAKARTA 2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis di acu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 15 September 2025

Penulis,



(Dewandaru Dimas Herlambang)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN GEN Z DI PERUSAHAAN START UP

Nama	: Dewandaru Dimas Herlambang
Nomor Mahasiswa	: 20311524
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta,

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

Suhartini, Dra., M.Si.

iv

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN GEN Z DI PERUSAHAAN START UP

Disusun oleh : Dewandaru Dimas Herlambang

Nomor Mahasiswa : 20311524

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Rabu 04 Juni 2025

Pembimbing TA : Suhartini, Dra., M.Si.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN

Telah dipertahankan/diujikan dan disahkan
Untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Sarjana strata -1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Isnonesia

Nama	: Dewandaru Dimas Herlambang
Nomor Mahasiswa	20311524
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta,
Disahkan oleh:

Pembimbing Skripsi : Suhartini, Dra., M.Si.

Penguji 1 : Adriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Isalm Indonesia

(Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan terima kasih, skripsi ini saya persembahkan kepada Ayahanda tercinta, Mulyono, yang selalu menjadi panutan dalam hidup saya. Terima kasih atas setiap doa, kerja keras, dan pengorbanan yang telah Ayah berikan demi masa depan saya. Semangat dan keteguhan hati Ayah selalu menjadi inspirasi bagi saya untuk terus berjuang dan tidak menyerah dalam menghadapi setiap tantangan. Tak lupa, persembahan ini juga saya tujukan kepada Ibunda tersayang, Haryani, sosok luar biasa yang penuh kasih sayang dan keikhlasan. Terima kasih atas setiap doa yang tidak pernah putus, setiap nasihat yang selalu menenangkan, serta setiap dukungan yang tiada henti. Ibu adalah sumber kekuatan dan motivasi terbesar dalam hidup saya.

Semoga apa yang saya capai ini dapat menjadi kebanggaan dan kebahagiaan bagi Ayah dan Ibu.

Terima kasih atas cinta dan dukungan yang tanpa batas.

HALAMAN MOTTO

“Barang siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga.”

(HR Tirmidzi)

“Menuntut ilmu itu wajib bagi setiap Muslim.”

(HR Ibnu Majah)

“Ilmu bukanlah teori yang anda hafal, namun yang bermanfaat (dimalkan) dalam kehidupan anda”

(Imam Syafi’i)

“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN GEN Z DI PERUSAHAAN START UP”

Dewandaru Dimas Herlambang UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
20311524@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di perusahaan start-up, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan start-up di Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel di mana peneliti memilih anggota sampel berdasarkan kriteria atau tujuan tertentu yang relevan dengan penelitian, dengan kriteria tertentu seperti rentang usia dan status kepegawaian. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Lemeshow, yang cocok untuk populasi tidak diketahui, dengan persamaan:

$$\frac{z^2.p\ .\ (1-p)}{d}^2$$

diperoleh jumlah minimum sampel sebesar 112 responden. Analisis data dilakukan menggunaka software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Budaya organisasi terbukti memperkuat hubungan antara variabel independen dan kepuasan kerja. Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan start-up perlu memperhatikan aspek lingkungan kerja yang nyaman dan gaya kepemimpinan yang inspiratif serta membangun budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Z.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, rezeki, hidayah dan karunia Nya. Sehingga skripsi yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi pada Gen Z di Perusahaan *Strat Up* ini dapat diselesaikan dengan lancar. Sholawat serta salam juga senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabat-Nya yang telah menjadi panutan bagi seluruh umat manusia.

Skripsi ini disusun guna untuk memenuhi syarat meraih gelar sarjana strata 1 (S1), Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dalam proses penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan dan mengalami berbagai tantangan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, doa, bantuan, dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan yang diterima, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang telah diberikan serta pertolongan, kesehatan , kemudahan dan kelancaran yang diberikan kepada penulis hingga saat ini,sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancer.
2. Bapak Prof., Fathul Wahid, S.T., M.Sc. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Johan Arifin S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph., selaku Ketua Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia.
5. Ibu Suhartini, Dr., M. S.i. selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, ilmu, bantuan, waktu serta dukungannya selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.
6. Semua Bapak dan Ibu Dosen beserta Staf di jurusan Manajemen atas ilmu dan bantuannya selama perkuliahan ini.

7. Kedua orang tua tersayang, Bapak dan Ibu serta kedua kakak saya yang selalu mendukung, memberikan semangat dan doa yang tulus untuk penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada teman-teman kuliah saya kintil's dan teman-teman sma saya yang tidak dapat saya sebutkan semuanya yang selama ini telah membantu dan mendukung saya selama perkuliahan dan menjadi teman yang menyenangkan bagi saya.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan doa selama menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini belum sempurna secara utuh, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ii
DAFTAR TABEL v
DAFTAR GAMBAR vi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang. 1
1.2. Rumusan Masalah 3
1.3. Pertanyaan Penelitian 4
1.4. Tujuan Penelitian 4
1.5. Manfaat Penelitian 6
1.5.1. Manfaat penelitian bagi Penulis 6
1.5.2. Manfaat penelitian untuk Perusahaan 6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA. 7
2.1. Landasan Teori 7
2.1.1. Lingkungan Kerja 7
2.1.2. KepemimpinanTransformasional. 8
2.1.3. Kepuasan Kerja 9
2.1.4. Budaya Organisasi 11
2.2. Hubungan antar Variabel. 13
2.2.1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja 13
2.2.2. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Budaya Organisasi. 17
2.2.3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Budaya Organisasi. 19
2.2.4. Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja 20
2.2.5. Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui Budaya organisasi 22
2.2.6. Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja melalui Budaya orgnaisasi 24
2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian. 25
2.3.1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasam Kerja 25
2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 27
2.3.3. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Budaya oragnisasi 29
2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Budaya organisasi 30

2.3.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja 32
2.3.6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi 33
2.3.7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi 35
2.4. Kerangka pikir 38
BAB III METODE PENELITIAN 39
3.1. Pendekatan Penelitian 39
3.2. Variabel 39
3.2.1. Variabel Bebas(Independen). 39
3.2.2. Variabel Mediasi (Dependen). 40
3.2.3. Variabel Terikat (*Intervening*). 41
3.2.4. Variabel Kontrol 41
3.3. Populasi dan Sampel 42
3.4. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 43
3.5. Uji Insturmen 43
3.5.1. Uji Validitas 43
3.5.2. Uji Reabilitas. ..... 44 3.6.
Metode Analisis Data 44
3.6.1. Uji Normalitas .....44 3.7.
Uji Statistik 45
3.7.1. Analisis Regresi 45
3.7.2. Analisis Regresi Linear Berganda 46
3.8. Uji Hipotesis 46
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 50
4.1. Karakteristik Responden 50
4.2. Uji Kualitas Instrumen dan Data 51
4.3. Analisis Deskripsi Data 53
4.4. Analisis Asumsi Klasik 55
4.5. Analisis Regresi Linier 59
4.6. Pengujian Regresi Linier Berganda 61
4.7. Uji Hipotesis 63
4.7.1. Hasil Uji Hipotesis Parsial (Uji t) 63
4.7.2. Uji Secara Simultan (Uji F) 65
4.8. Pembahasan 69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 79

5.1. Kesimpulan 79
5.2. Saran 81
DAFTAR PUSTAKA 82

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....
30

Tabel 2.2 Review Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja .....
32

Tabel 2.3 Review Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Budaya Organisasi .....
34

Tabel 2.4 Review Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Budaya Organisasi .....
36

Tabel 2.5 Review Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja .....
38

Tabel 2.6 Review Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui Budaya organisasi .....
40

Tabel 2.7 Review Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja melalui Budaya

orgnaisasi .....

42 Tabel 3.1 Skala Likert

..... 66

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel .....
70

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....
74

Tabel 4.2 Usia Responden .....
76

Tabel 4.3 Ijazah Terakhir Responden .....
77

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas dari Item – Item Variabel Penelitian 85
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Item – Item Variabel Penelitian..... 88
Tabel 4.6 Analisis Descriptive Variabel .....
84 90
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Varibel Lingkungan Kerja 91
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Varibel Kpemimpinan Transformasional 93
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Varibel Budaya Organisasi 94
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Varibel Kepuasan Kerja..... 95
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Persamaan 1 .....
91 97
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Persamaan 2 99
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Persamaan 3 100

Tabel 4.14 Regresi Linier Model 1 101
Tabel 4.15 Regresi Linier Model 2 102
Tabel 4.16 Regresi Linier Berganda 103
Tabel 4.17 Uji Hipotesis Budaya Organisasi 105
Tabel 4.18 Uji Hipotesis Kepuasan Kerja 106
Tabel 4.19 Uji Simultan (Uji F) .....
100 107
Tabel 4.20 MEDIASI 1 108
Tabel 4.21 MEDIASI 2 109
Tabel 4.22 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis 111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian 58

Gambar 4.1 Hasil Uji Sobel 102

Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel 2 103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, perusahaan dituntut mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran informasi dan inovasi sehingga tidak hanya memiliki sumber daya manusia yang kompeten (Farooq dalam Hananta & Suratman, 2023). Hal ini menjadi semakin krusial bagi perusahaan startup, yang umumnya beroperasi dalam ekosistem bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Keunggulan kompetitif tidak lagi hanya ditentukan oleh modal atau teknologi, melainkan oleh seberapa efektif pengetahuan dapat dibagikan dan dimanfaatkan di dalam organisasi (Hananta & Suratman, 2023).

Generasi Z, yang kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja, memiliki karakteristik unik yang menuntut pendekatan kepemimpinan dan budaya organisasi yang berbeda. Mereka tumbuh dalam era digital, menghargai fleksibilitas, keterbukaan, dan kecepatan informasi. Untuk itu, praktik *knowledge sharing* di kalangan generasi ini perlu difasilitasi secara aktif agar mampu meningkatkan produktivitas dan kolaborasi dalam organisasi (Novitasari et al dalam Hananta & Suratman, 2023).

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam konteks ini. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memberikan visi, serta mendukung perkembangan individu melalui pendekatan yang personal dan memotivasi (Bass et al dalam Hananta & Suratman, 2023).

Efikasi diri (*self-efficacy*) berperan penting dalam membentuk keyakinan individu akan kemampuannya untuk berbagi pengetahuan secara efektif, sedangkan

kepercayaan kepada pemimpin (*trust in leader*) menciptakan rasa aman psikologis yang memungkinkan kolaborasi terbuka dalam tim (Safdar et al dalam Hananta & Suratman, 2023). Dalam lingkungan kerja start-up yang cenderung agile dan informal, kedua aspek ini menjadi krusial untuk mendorong keterlibatan generasi Z dalam proses pertukaran pengetahuan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* pada generasi Z di perusahaan start-up, dengan mempertimbangkan peran mediasi dari efikasi diri dan kepercayaan kepada pemimpin. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan budaya organisasi yang lebih adaptif terhadap karakteristik generasi muda dan dinamika perusahaan rintisan.

Saat ini, generasi Z telah menjadi bagian signifikan dari angkatan kerja, khususnya di sektor start-up yang cenderung digemari oleh kelompok usia muda. Generasi Z dikenal memiliki karakteristik unik seperti melek digital, menghargai fleksibilitas, dan mencari makna dalam pekerjaan. Mereka lebih tertarik pada lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, dan memberikan ruang untuk pengembangan diri. Studi terkini mengungkapkan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan yang partisipatif (Nugraha et al., 2025). Ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas di tempat kerja dapat menyebabkan penurunan motivasi dan retensi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap preferensi dan perilaku kerja generasi ini menjadi hal krusial. Perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang di era digital harus mampu menyesuaikan strategi manajemen SDM-nya.

Salah satu aspek utama yang memengaruhi pengalaman kerja adalah lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikologis. Lingkungan kerja yang positif dapat

meningkatkan motivasi, produktivitas, serta kesehatan mental karyawan. Tidak hanya mencakup fasilitas kantor, lingkungan kerja juga mencakup suasana sosial, hubungan antarindividu, dan dukungan dari atasan. Generasi Z sangat memperhatikan keseimbangan hidup dan kenyamanan kerja, lebih sensitif terhadap kondisi lingkungan tersebut (Krisdayanti & Lianto, 2023). Ketika lingkungan kerja mendukung kebutuhan dan gaya kerja mereka, maka kepuasan kerja cenderung meningkat. Sebaliknya, lingkungan yang tidak kondusif akan berdampak negatif pada kinerja dan loyalitas. Maka, penting bagi perusahaan start-up untuk merancang lingkungan kerja yang mendukung preferensi generasi muda.

Selain lingkungan kerja, kepemimpinan juga menjadi variabel penting yang menentukan pengalaman kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai efektif dalam organisasi modern karena mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan secara personal. Pemimpin transformasional fokus pada pengembangan individu serta menciptakan visi bersama yang memotivasi seluruh tim (Jasmine & Utomo, 2024). Dalam konteks generasi Z, gaya kepemimpinan ini dianggap selaras karena mereka menghargai komunikasi terbuka dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Ketika pemimpin mampu menjadi panutan dan pendukung bagi timnya, maka kepercayaan dan komitmen karyawan meningkat. Ini menjadi krusial dalam lingkungan start-up yang penuh ketidakpastian dan perubahan. Kepemimpinan yang kuat akan menjadi jangkar bagi budaya organisasi yang sehat.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan praktik yang menjadi fondasi dalam menjalankan kegiatan kerja sehari-hari. Budaya yang kuat dapat memperkuat hubungan antarindividu dan menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam perusahaan start-up, budaya organisasi menjadi lebih penting karena seringkali tidak ada struktur formal yang kaku. Budaya yang mendukung

inovasi, kolaborasi, dan inklusivitas akan mendorong semangat kerja dan kepuasan karyawan, khususnya generasi Z (Katsaros, 2024) . Di sisi lain, budaya yang kaku dan tidak akomodatif terhadap keberagaman nilai justru bisa menjadi penghalang. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat bertindak sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan kebutuhan karyawan, maka dampak positif terhadap kinerja dan kepuasan akan lebih terasa (Krismanita & Chalimah, 2025).

Kepuasan kerja adalah salah satu indikator keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Tingkat kepuasan yang tinggi mencerminkan adanya keseimbangan antara harapan karyawan dan kondisi kerja yang diterima. Kepuasan ini tidak hanya memengaruhi loyalitas karyawan, tetapi juga kinerja, inovasi, dan produktivitas secara keseluruhan (Sono et al., 2024). Generasi Z yang cenderung berorientasi pada nilai personal, mencari kepuasan kerja tidak hanya dari gaji, tetapi juga dari makna pekerjaan dan budaya yang inklusif. Maka, organisasi yang mampu menciptakan kondisi kerja yang sesuai akan memperoleh keuntungan kompetitif jangka panjang. Tingkat turnover yang rendah dan engagement yang tinggi menjadi bukti keberhasilan strategi manajemen SDM (Kimonyo, 2025).

Transformasi digital tidak hanya memengaruhi model bisnis start-up, tetapi juga mengubah cara individu bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi. Generasi Z sebagai digital native sangat akrab dengan teknologi dan lebih memilih komunikasi cepat, fleksibel, dan berbasis platform daring. Hal ini menciptakan tantangan baru dalam membangun keterlibatan dan kolaborasi, khususnya ketika organisasi masih menerapkan pola kerja konvensional. Oleh karena itu, integrasi teknologi dalam lingkungan kerja menjadi penting untuk menciptakan ruang kerja yang menarik, efisien, dan selaras dengan kebiasaan kerja generasi muda (Sangapan et al., 2025)

.Start-up yang gagal menyesuaikan diri dengan preferensi digital generasi Z berisiko kehilangan talenta potensial akibat ketidakcocokan budaya kerja. Integrasi teknologi juga berkontribusi pada penguatan budaya organisasi yang adaptif dan dinamis, sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan oleh generasi ini (Joseph, 2024).

Dalam menghadapi dinamika generasi Z, pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berbasis data menjadi semakin krusial. Dengan memanfaatkan data karyawan mulai dari preferensi kerja, kepuasan, hingga tingkat keterlibatan organisasi dapat merancang intervensi yang lebih tepat sasaran (Safrudin et al., 2023). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memantau efektivitas gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta kualitas lingkungan kerja secara lebih objektif dan berkelanjutan. Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang berbasis data, seperti yang dijelaskan dalam studi Hananta & Suratman (2023), menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan efektivitas berbagi pengetahuan melalui peningkatan kepercayaan dan self-efficacy karyawan. Kepercayaan kepada pemimpin dan rasa percaya diri terhadap kemampuan diri merupakan faktor penting dalam membentuk lingkungan kerja yang terbuka dan responsif terhadap perubahan (Muhammad Abyan Tio Hananta & Suratman, 2023). Selain itu, penggunaan data juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi potensi turnover lebih awal dan menyusun strategi retensi yang sesuai dengan kebutuhan individu (Sammu & Joy, 2024). Generasi Z yang sangat menghargai personalisasi dan transparansi akan merespons positif pendekatan ini, karena mereka merasa didengar dan dihargai. Dengan demikian, penerapan data-driven HR menjadi kunci penting dalam mewujudkan sistem kerja yang humanis sekaligus adaptif terhadap tantangan generasi masa kini.

Meskipun telah banyak studi mengenai lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi, masih terbatas penelitian yang secara khusus menelaah ketiganya dalam satu kerangka analisis, terutama di konteks generasi Z dan perusahaan start-up di Indonesia. Mayoritas penelitian terdahulu masih bersifat sektoral atau fokus pada generasi sebelumnya, seperti milenial. Padahal, generasi Z memiliki kebutuhan dan pola pikir yang berbeda, yang memengaruhi cara mereka merespons lingkungan kerja dan kepemimpinan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menangkap kompleksitas hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks kekinian. Dengan memahami dinamika ini secara mendalam, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja generasi Z. Penelitian ini hadir untuk menjawab kesenjangan tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi, pada karyawan generasi Z di perusahaan start-up. Fokus penelitian diarahkan untuk memahami sejauh mana kombinasi faktor internal organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja generasi muda. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis, tetapi juga implikasi praktis bagi perusahaan dalam mengelola generasi Z secara lebih efektif. Melalui pendekatan ini, diharapkan organisasi dapat merancang strategi manajerial yang responsif terhadap nilai dan ekspektasi generasi masa depan. Dengan begitu, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif dalam jangka panjang. Penelitian ini menjadi relevan dalam konteks perubahan cepat yang menuntut adaptasi dari semua lini organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi pada karyawan Generasi Z di perusahaan start-up. Dalam konteks ini, penting untuk memahami apakah lingkungan kerja yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, perlu dieksplorasi peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Penelitian ini juga akan mengkaji apakah karyawan Generasi Z, yang memiliki karakteristik unik dalam hal harapan terhadap pekerjaan, dapat terpengaruh secara signifikan oleh faktorfaktor tersebut dalam lingkungan perusahaan start-up.

1.3. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan start-up?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan start-up?
3. Bagaimana peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan start-up?
4. Bagaimana peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh

   kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan start-up?
5. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi pada karyawan Gen Z di perusahaan start-up?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti memiliki tujuan sebagi berikut:

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan start-up.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan start-up.
3. Menganalisis peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan start-up.
4. Menganalisis peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan start-up.
5. Menganalisis pengaruh simultan lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi pada karyawan Gen Z di perusahaan start-up.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat penelitian bagi Penulis:

Penelitian ini bermanfaat bagi penulis dalam memperluas pengetahuan tentang pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z, serta meningkatkan keterampilan penelitian, memberikan wawasan praktis, dan melatih berpikir kritis untuk pengembangan karier di bidang manajemen SDM atau organisasi.

1.5.2. Manfaat penelitian untuk Perusahaan:

Penelitian ini memberikan manfaat bagi perusahaan dengan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kepemimpinan efektif, dan memperkuat budaya organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, retensi, dan kinerja organisasi, terutama di perusahaan start-up.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Lingkungan kerja

Lingkungan kerja memiliki penagruh langsung terhadap pegawai, dimana lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai bisa menurunkan kinerja. Apabila lingkungan kerja baik maka karyawan akan betah bekerja di kantor tersebut. Lingkungan kerja yang baik secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, baik dari

aspek fisik seperti pencahayaan dan suhu, maupun dari aspek hubungan antar kolega (Lawren & Ekawati, 2023). Lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya mampu mengurangi stres, tetapi juga menciptakan suasana yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan kesejahteraan mental karyawan (Abdurrohman et al., 2024). Ketika karyawan merasa nyaman di tempat kerja, mereka cenderung lebih fokus, produktif, dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, suasana yang harmonis dapat meningkatkan hubungan antar tim, sehingga mendorong kerja sama yang lebih efektif dan efisien. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada meningkatan performa dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Lingkungan kerja dapat dilihat sebagai kombinasi dari tuntutan lingkungan (yang memicu proses penurunan kesehatan) dan sumber daya lingkungan (yang memicu proses keterlibatan). Karyawan secara proaktif mencoba meningkatkan kesesuaian ruang kerja mereka melalui crafting lingkungan untuk meminimalkan tuntutan dan memaksimalkan sumber daya. Pernyataan tersebut mengacu pada konsep penting dalam psikologi organisasi dan desain.lingkungan kerja. Lingkungan kerja memang dapat dilihat sebagai perpaduan antara tuntutan lingkungan dan sumber daya lingkungan. Tuntutan lingkungan mengacu pada aspek-aspek yang dapat menyebabkan stres atau penurunan kesejahteraan, seperti beban kerja, kebisingan, atau kurangnya dukungan sosial. Sementara itu, sumber daya lingkungan mencakup hal-hal yang mendukung kesejahteraan dan keterlibatan, seperti akses terhadap peralatan yang memadai, suasana yang mendukung kreativitas, atau hubungan yang positif dengan rekan kerja.

Karyawan yang proaktif dalam crafting lingkungan mencoba memodifikasi lingkungan kerja mereka agar sesuai dengan preferensi pribadi, sehingga dapat mengurangi stres (*minimizing demands*) dan meningkatkan keterlibatan (*maximizing resources*). Ini menunjukkan adanya keterlibatan aktif dari karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang optimal, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada produktivitas, kesejahteraan, dan kepuasan kerja. Ini relevan dalam konteks Generasi Z yang bekerja di perusahaan start-up, karena mereka cenderung mengutamakan keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas, serta suasana kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Mereka mungkin lebih cenderung terlibat dalam crafting lingkungan ini untuk memastikan kondisi kerja sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan pribadi mereka.

2.1.2 KepemimpinanTransformasional

Kepemimpinan transformasional melibatkan transformasi perilaku organisasi, budaya, dan individu sekaligus mengubah pemimpin itu sendiri melalui semangat tinggi, kepercayaan diri, etika, dan akuntabilitas (Quiros *et al*. 2020). Kepemimpinan transformasional yang baik mungkin akan meningkatkan kepercayaandiri dan semangat yang tinggi.

Kepemimpinan transformasional menunjukkan kepenulisan bersama, keakuratan bersama, dan kutipan yang paling aktif dan berpengaruh di bidang tersebut, yang membantu penelitian lebih lanjut tentang topik tersebut (Affandie & Churiyah, 2022). Kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap komitmen karyawan terhadap perubahan, keterbukaan terhadap perubahan, dan kesiapan untuk perubahan, sekaligus mengurangi penolakan terhadap perubahan dan sinisme tentang perubahan (Peng et al., 2020). Pernyataan ini mencerminkan

dampak kepemimpinan transformasional yang signifikan dalam menghadapi perubahan organisasi. Pemimpin transformasional berfokus pada penginspirasi, motivasi, serta membimbing karyawan melalui visi yang kuat, yang pada akhirnya membantu menciptakan lingkungan yang lebih adaptif dan dinamis. Beberapa dampak positif dari kepemimpinan transformasional terkait dengan perubahan adalah:

1. Meningkatkan Komitmen terhadap Perubahan: Kepemimpinan transformasional membantu karyawan memahami nilai dan tujuan perubahan, sehingga meningkatkan komitmen mereka untuk mendukung dan berpartisipasi aktif dalam proses perubahan tersebut.
2. Mendorong Keterbukaan terhadap Perubahan: Dengan gaya kepemimpinan yang visioner dan inspiratif, pemimpin transformasional mampu membuat karyawan lebih terbuka terhadap gagasan dan pendekatan baru. Mereka lebih cenderung melihat perubahan sebagai peluang untuk pertumbuhan, bukan sebagai ancaman.
3. Meningkatkan Kesiapan untuk Perubahan: Kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan juga dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin mempersiapkan mereka secara emosional dan psikologis. Pemimpin transformasional menciptakan rasa percaya diri pada karyawan bahwa mereka mampu menangani perubahan.
4. Mengurangi Penolakan terhadap Perubahan: Karena karyawan merasa lebih terlibat dalam visi dan tujuan perusahaan, resistensi atau penolakan terhadap perubahan dapat berkurang. Pemimpin transformasional sering menggunakan komunikasi yang jelas dan transparan, mengurangi ketidakpastian dan kecemasan yang menjadi penyebab resistensi.
5. Mengurangi Sinisme tentang Perubahan: Sinisme terhadap perubahan sering muncul ketika karyawan merasa bahwa perubahan dilakukan tanpa tujuan yang jelas atau hanya untuk kepentingan manajemen. Pemimpin transformasional membangun

hubungan yang kuat dengan karyawan, mendorong transparansi dan keterlibatan, yang dapat mengurangi sinisme ini.

Dalam konteks perusahaan start-up yang sering dihadapkan dengan dinamika perubahan cepat, gaya kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk memastikan karyawan, termasuk Generasi Z, siap dan terbuka terhadap perubahan yang terus terjadi.

2.1.3 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan ukuran kepuasan pekerja terhadap pekerjaannya, termasuk tugas pekerjaan, hasil, pengawasan, serta perasaan lega dan suka terhadap pekerjaannya. Prihadini *et al*. (2021) Kepuasan kerja adalah konsep yang mengukur sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya (Prihadini et al., 2020). Kepuasan ini melibatkan beberapa elemen utama, antara lain:

1. Tugas Pekerjaan: Merujuk pada perasaan karyawan terhadap jenis dan beban tugas yang mereka lakukan setiap hari. Jika tugas-tugas tersebut sesuai dengan keterampilan dan minat karyawan, mereka cenderung merasa lebih puas.
2. Hasil Pekerjaan: Ini mencakup sejauh mana karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan hasil yang berarti, baik bagi diri mereka sendiri, tim, maupun perusahaan secara keseluruhan. Pengakuan atas pencapaian ini berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja.
3. Pengawasan (*Supervisi*on): Cara atasan mengelola, mendukung, dan memandu karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan mereka. Pemimpin yang baik dapat meningkatkan motivasi, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan yang kondusif.

4. Perasaan Positif terhadap Pekerjaan: Perasaan lega dan suka terhadap pekerjaan menunjukkan adanya keseimbangan emosional di tempat kerja. Karyawan yang menikmati pekerjaannya akan lebih termotivasi, memiliki semangat yang lebih tinggi, dan berkomitmen lebih kuat terhadap organisasi.

Dalam konteks Generasi Z di perusahaan start-up, kepuasan kerja mungkin memiliki dimensi tambahan, seperti fleksibilitas kerja, kesempatan untuk berkembang, dan budaya kerja yang inklusif. Generasi ini cenderung menghargai pekerjaan yang memiliki arti bagi mereka secara personal dan sosial, serta perusahaan yang menyediakan ruang untuk pertumbuhan pribadi dan karier.

Kepuasan kerja adalah tentang bagaimana perasaan orang terhadap pekerjaan mereka dan berbagai aspeknya, dan mencerminkan sejauh mana harapan sesuai dengan penghargaan nyata (Francisca Chibugo Udegbe et al., 2024). Kepuasan kerja memang erat kaitannya dengan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencakup berbagai aspek seperti tugas, pengawasan, rekan kerja, dan kompensasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja juga mencerminkan sejauh mana harapan karyawan terhadap pekerjaan merekasesuai dengan penghargaan atau imbalan nyata yang mereka terima. Jika ekspektasi karyawan sesuai dengan kenyataan yang mereka alami di tempat kerja, seperti tingkat kompensasi, pengakuan, kesempatan berkembang, dan hubungan interpersonal, maka tingkat kepuasan kerja cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, jika ada kesenjangan antara harapan dan penghargaan nyata, seperti kurangnya penghargaan atas kontribusi, kurangnya kesempatan untuk berkembang, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung, hal ini dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi sensori terhadap respon pekerja terhadap tempat kerja sesuai dengan harapan dan karakternya (Khalifa et al., 2018).

Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi sensori yang timbul dari pengalaman karyawan terhadap lingkungan kerja, yang dipengaruhi oleh sejauh mana harapan mereka sesuai dengan kenyataan yang mereka temui di tempat kerja. Reaksi ini melibatkan aspek emosional dan kognitif, di mana karyawan mengevaluasi kondisi kerja mereka berdasarkan kebutuhan, nilai, dan karakter pribadi. Jika lingkungan kerja mampu memenuhi ekspektasi karyawan, baik dalam hal penghargaan, pengakuan, hubungan antar karyawan, maupun keseimbangan kerjahidup, maka reaksi sensori yang timbul akan positif, yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Sebaliknya, apabila ada ketidakcocokan antara ekspektasi dan realitas, reaksi sensori yang timbul bisa berupa kekecewaan atau ketidakpuasan. Misalnya, jika seorang karyawan mengharapkan budaya kerja yang kolaboratif tetapi menemukan lingkungan yang kompetitif dan kurang mendukung, hal ini dapat menurunkan kepuasan kerja. Faktor lain seperti beban kerja yang tidak seimbang, kurangnya dukungan dari atasan, atau peluang pengembangan diri yang terbatas juga dapat berkontribusi pada reaksi negatif terhadap lingkungan kerja. Pada akhirnya, kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh interaksi antara karakter pribadi karyawan dan bagaimana tempat kerja memenuhi harapan mereka.

2.1.4 Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat norma dan pola perilaku yang menyatukan kelompok dan individu dalam suatu perusahaan, mencapai tujuan melalui subordinasi dan koordinasi hubungan organisasi yang efektif (Yevtushenko et al., 2024). Budaya ini terdiri dari seperangkat norma, nilai, dan pola perilaku yang diadopsi oleh karyawan dan manajemen. Budaya yang kuat membantu menyatukan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama, menciptakan rasa

solidaritas dan komitmen terhadap visi perusahaan. Melalui norma-norma ini, karyawan memahami ekspektasi tentang bagaimana mereka berinteraksi, bekerja sama, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari di tempat kerja. Dengan adanya budaya yang jelas, perusahaan dapat mencapai subordinasi dan koordinasi yang lebih baik dalam hubungan antar individu dan tim. Ini membantu menciptakan komunikasi yang lebih efektif, meminimalkan konflik, dan mendorong kolaborasi yang produktif. Ketika karyawan merasakan bahwa mereka bagian dari budaya yang positif dan mendukung, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal dan berinvestasi dalam keberhasilan perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka Panjang.

Pengembangan budaya organisasi dipengaruhi oleh norma, artefak, dan perilaku inovatif, yang sebagian memediasi pengaruh nilai pada kinerja Perusahaan (Andriukaitiene et al., 2019). Pengembangan budaya organisasi merupakan proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak elemen kunci seperti budaya, artefak, dan perilaku kreatif. Budaya mencerminkan nilai dan keyakinan anggota organisasi yang membentuk tindakan dan interaksi mereka. Artefak adalah elemen fisik atau simbol yang mewakili budaya, seperti logo perusahaan, desain ruang kerja, atau proses. Perilaku inovatif mencakup tindakan yang mendorong kreativitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, yang merupakan hal penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis.Ketiga elemen ini bertindak sebagai mediator yang menghubungkan nilai-nilai organisasi dan praktik berkelanjutan. Nilai-nilai yang kuat dan relevan dapat mempengaruhi budaya dan perilaku sehingga membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Misalnya, jika sebuah perusahaan

menekankan inovasi dan kolaborasi, proses baru akan mendukung ide-ide baru dan kolaborasi antar tim, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Namun jika budaya dan artefaknya tidak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan maka hal ini dapat menimbulkan masalah, menurunkan motivasi dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

Humberto Iván Morales-Huamán *et al*. (2023) Budaya organisasi dan kerja tim berkembang, dengan fokus pada manajemen pengetahuan, budaya keselamatan pasien, pertukaran pengetahuan, kolaborasi interprofesional, dan inovasi.Terakhir, fokus pada inovasi menciptakan budaya yang mendorong pengujian dan penerapan ide-ide baru, yang penting dalam menghadapi tantangan yang terus berubah. Oleh karena itu, penelitian di bidang ini tidak hanya berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang dinamika organisasi, namun jug memberikan wawasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih aman.

2.2. Hubungan antar Variabel

2.2.1 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

1. Lawren dan Ekawati (2023)

Lawren dan Ekawati melakukan penelitian dengan ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan. Analisa data menggunakan aplikasi software SmartPLS versi 4. Dan menyatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ada kesamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel yang di gunakan Lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

2. Agung aditya saputra (2022)

Agung aditya saputra (2022) meelakukan penelitian dengan populasi dan sampel dari penelitian ini adalah semua karyawan PT.Modern Panel Indonesia. Metode penelitian adalah kuantitatif dengan menggunakan alat bantuan kuesioner

dengan skala 1 sampai 10. Teknik analisa data penelitian ini dengan menggunakan metode Structural Equation ModelingPartial Least Square (SEM-PLS). Dan menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh positive dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Ada kesamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel yang di gunakan Lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

3. *Yan Hu et al.*(2024)

Yan Hu, et al (2024) melakukan penelitian dengan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 23.0 dan sampel yang di gunakan sebanyak 5000 sampel bootstrap.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh moderasi positif yang signifikan terhadap hubungan antara kekerasan di tempat kerja dan kepuasan kerja. Ada kesamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel Lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Review pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

No	Identits jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	**Lawren dan Sanny Ekawati (2023)**	**Lingkungan kerja:** Sedarmayanti (2014) 1. Pencahayaan 2. Suhu udara 3. Tingkat kebisingan 4. Penggunaan warna 5. Ruang gerak dalam bekerja 6. Hubungan kerja **Kepuasan kerja:** Rivai (2011)	lingkungan kerja memiliki pengaruh yang **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja

		1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Pengawasan 4. Promosi 5. Rekan kerja	
2	**Agung Aditya Saputra (2022)**	**Lingkungan kerja:** S. L. Ratnasari, M. Buulolo, and H. W. Nasrul(2020) Penerangan, Temperatur, Kelembapan, dan sirkulasi udara **Kepuasan kerja:** P. Afandi (2018) Pekerjaan, Upah, Promosi, Pengawas dan Rekan Kerja	Menyatakan bahwa Lingkungan kerja **berpengaruh positif** terhadap budaya organisasi
3	***Yan Hu, et al*(2024)**	**Lingkungan kerja:** (Munro dan Harapan, 2020) kondisi fisik tempat kerja, budaya organisasi, hubungan interpersonal, dan persyaratan pekerjaan **Kepuasan kerja:** (Kinzl dkk., 2005) pekerjaan mereka, seperti sifat pekerjaan, tekanan kerja, hubungan interpersonal, kondisi kerja, penghargaan, dan manajemen organisasi	lingkungan kerja memiliki pengaruh moderasi **positif yang signifikan** terhadap hubungan antara kekerasan di tempat kerja dan kepuasan kerja.

Sumber: data sekunder di olah, tahun 2025

2.2.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

1. Raquel Escortell *et al. 2020*)

Raquel Escortell *et al.* penelitian denganjudul "Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan internal dan pekerja outsourcing (*The impact of transformational*

leadership on thejob satisfaction of internal employees andoutsourced workers)". Dengan sampel sejumlah 60 anggota staf di hotel bintang empat dan lima di Spanyol,

Sebuah metode baru diadopsi menggunakan analisis komparatif kualitatif fuzzy-set (fsQCA).

2. Tien Dung, Van Hai (2020)

Luu Tien Dung, Phan Van Hai melakukan penilitian dengan judul "*The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach* (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen terhadap Perubahan Organisasi: Pendekatan Perluasan Model Tiga Komponen*)*. Dengan jumlah Sampel penelitian terdiri dari 474 karyawan di organisasi yang mengalami perubahan organisasi yang signifikan di Vietnam. Data dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM).

Tabel 2.2 Review Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

No	Identitas jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis

1	**Raquel Escortell *et al.* (2020)**	**Kepemimpinan transformasional:** Garcia-Guiu dkk. (Tahun 2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan kekuatan kelompok, identifikasi kelompok, dan kohesi. **Kepuasan kerja:** Romero-Fernández dan ChavezYepez (Tahun 2015) kepuasan kerja mereka adalah gaji, hubungan pribadi, kondisi kerja, komunikasi, dan kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja

2	**Luu Tien Dung, Phan Van Hai (2020)**	**Kepemimpinan Transformasional:** Avolio, Bass, (2004) Kepemimpinan Transfromasional telah di akui sebgai penentu pendasar dari perubahan organisai, yangdi ukur dengan 4 dimensi, termasuk pengaruh yang di idealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang di indiviualis. **Kepuasan Kerja:** Bruck *et al*, (2002) Aspek kepuasankerja adalah gaji,promosi, tunjangan,sampinga, supervise, rekan kerja, kondisi operasional, sifatpekerjaan, komunikasi, dan penghargaan.	Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja

Sumber: data sekunder di olah, tahun 2025

2.2.3 Pengaruh lingkungan kerja terhadap budaya organisasi

1. Zukarnaen, *et al.*(2020)

Zukarnaen, *et al.* melakukan penelitian dengan judul *"The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Performance of Naval*

Command and Staff Collage (Seskoal) with Job satisfaction" Dengan jumlah sampel keseluruhan prajurit Seskoal sebanyak 137 orang.

Selanjutnya data dianalisis menggunakan teknik partial least square (PLS) dengan menggunakan smartpls versi 3.9 untuk menguji hipotesis.

Menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif atau signifikan terhadap budaya organisasi. Ada kesamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel yang di gunakan Lingkungan kerja dan budaya organisasi.

2. Nur Fatma *et al.*(2020)

Nur Fatma, *et al.* melakukan penelitian dengan judul "Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja' dengan jumlah sampel 150 orang dan Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis jalur atau Path Analisis dengan menggunakan software 2.0. PLS.

Menyatakan bahwa Lingkungan kerja berhubungan positif dengan budaya organisasi. Ada kesamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel yang di gunakan Lingkungan kerja dan budaya organisasi

Tabel 2.3 Review Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Budaya Organisasi

No	Identitas jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis

1	**Zukarnaen *et al.* (2020)**	**Lingkungan kerja:** Jayaweera (2015)&Salunke (2015)melaporkan bahwa lingkungan kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja sehingga secaralangsung mempengaruhikinerja karyawan **Budaya organisasi:** Hardiyono (2017)&Khuzaeni dkk., (2013)menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Oleh karena itu organisasi harus membentuk budaya yang sesuai bagi karyawannya.	Menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berdampak **positif dan signifikan** terhadap budaya organisasi

2	**Nur Fatma *et al.* (2020)**	**Lingkungan kerja:** Sedarmayanti (2011) Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien, **Budaya organisasi:** D. H (2007) Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilainilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasinya (karyawan perusahaan)	Menyatakan bahwa Lingkungan kerja **berpengaruh positif** terhadap budaya organisasi

Sumber: data sekunder di olah, tahun 2025

2.2.4 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi

1. Novia Sulistyawat *et al.* (2022)

Novia Sulistyawat, Iwan Kresna Setyadi, Jubaedah Nawir melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi danKepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial(*The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees*)".

Dengan jumlah sampel 160 penduduk dengan alatanalisi yangdi gunakan Partial Least Square(PLS).

2. Thao Hong Phuong Chau, *et al*2022)

Thao Hong Phuong Chau, *et al.* melakukan penelitian dengan judul "Bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja organisasi layanan publik di negara berkembang? Peran intervensional orientasi budaya NPM(*How does transformational leadership influenceon the performance of public serviceorganizations in a developing country? Theinterventional roles of NPM*

cultural orientations)". Dengan sampel sebanyak 205 organisasi layanan publik di Vietnam. Hasil analisis dengan dukungan teknik Partial Least SquareStructural Equation Modeling (PLSSEM).

Tabel 2.4 Review Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Budaya Organisasi

No	Identits jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	**Novia Sulistyawat *et al.* (2020)**	**Kepemimpinan transformasional:** Menurut Bass (Sukrajap, Muhamad. 2016) indikator kepemimpinan transformasional, yaitu: 1) Kharisma (Idealized influence) 2) Merupaka sikap pemimpin yang dihormati oleh para karyawannya karena dianggap sebagai orangyang memiliki kesempatan, kegigihan	Menyatakan bahwakepemimpinan transformasional berdampak **positif dan signifikan** terhadap budaya organisasi
		dan tekad yang luar biasa. 3) Stimulasi intelektual (intellectual stimulation) **Budaya organisasi:** Novia Sulistyawat *et al* (2022) inisiatif Individual, Toleransi terhadap Tindakan beresiko, perusahaan memberi toleransi untuk bertindak agresif dan inovatif serta berani mengambil resiko	

2	**Phuong Chau *et al.(2022)***	**Kepemimpinan transformasional:** Elmasry dan Bakri (2019) menyatakan bahwa pemimpin transformasional selalu memperhatikan terciptanya lingkungan kerja yang mendorong kreativitas karyawan, mendorong fleksibilitas terhadap perubahan dan bersedia menyediakan sumber daya untuk inovasi organisasi. **Budaya organisasi:** Mckenna (2016) menyebutkan, hal yang menjadi indikator capaian budaya organisasi antara lain: Kerjasama Penampilan setiap karyawan Hubungan antara manusia dan manusia	Menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak **positif dan signifikan** terhadap budaya organisasi

Sumber: data sekunder di olah, tahun 2025

2.2.5 Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja

1. Ambo (2024) melakukan penilitian dengan judul "*The effect of organizational culture on trainers' job satisfaction inthe Addis Ababa City Administration, Ethiopia* (Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pelatih di Administrasi Kota Addis Ababa, Ethiopia).
   Menggunakan sampel sebanyak 230 pelatih dipilih dari dua perguruan tinggi melalui simple random sampling dan menggunakan alat analisis (sPss) versi23.

2. Abawa & Obse (2024)

   Abawa & Obse melakukan penelitian dengan judul " *Organizational culture and organizational performance: does jobsatisfaction mediate the relationship?*

(Budaya organisasi dan kinerja organisasi: apakah kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut?)

Menggunakan sampel data dari 204 responden yang ditemukan di kantor pusat Bank Koperasi Oromia di Ethiopia. Para peneliti menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural (Struktural Equation Modeling/SEM) untuk menganalisis data.

Tabel 2.5 Review Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

No	Identitas jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	**Ambo (2024)**	**Budaya organisasi:** (hofstede,2011) Terlepas dari kompleksitas ini, perspektif tertentu mengenai sifat, substansi, dan implikasi budaya organisasi telah mendapatkan popularitas **Kepuasan kerja:** (luthans, 2006).2005) Kepuasan kerja merupakan sikap kompleks dan subjektif yang mencerminkan respons kognitif, emosional, dan evaluatif individu terhadap pekerjaannya	Budaya organisasi memiliki hbungan **positif dansignifikan** terhadap kepuasan kerja
2	**Abawa & Obse (2024)**	**Budaya organisasi:** (hofstede,Tahun 2007) 'individualisme/kolektivisme, Maskulinitas/ Feminitas, Orientasi jangka panjang/pendek, Kemanjaan/Pengekangan, dan Jarak Kekuasaan' adalah beberapa dimensi budaya yang tercantum **Kepuasan kerja:** George dan Jones (Tahun 2012) berpendapat bahwa	Budaya organisasi memiliki hbungan **positif dansignifikan** terhadap kepuasan kerja

		orang dapat memiliki sikap terhadap pekerjaan mereka, seperti 'jenis pekerjaan yang mereka lakukan, rekan kerja, supervisor, atau bawahan mereka, dan tingkat gaji mereka'.	

Sumber: data sekunder di olah, tahun 2024

2.2.6 Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui Budaya organisasi

1. Tripathi & Kalia (2024)

Tripathi & Kalia melakukan penilitian dengan judul "*Examining the effects of supportive work environment andorganisational learning culture on organisationalperformance in information technology companies: Themediating role of learning agility and organisationalinnovation* (Memeriksa pengaruh lingkungan kerja yang mendukung dan budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi di perusahaan teknologi informasi: Peran mediasi kelincahan belajar dan inovasi organisasi)"

Data dikumpulkan dari 379 profesional teknologi informasi (TI) tingkat pemula dan menengah. Pemodelan persamaan struktural (SEM) dan pendekatan bootstrapping digunakan untuk menilai hipotesis yang diajukan.

2. Yunia Sari, *et al.*(2022)

Yunia Sari, *et al.* melakukan penelitian dengan judul "*Improving Employee Satisfaction and Performance through Motivation, Organizational Culture, and Employee Competency in Pekanbaru City Health Office* (Meningkatkan Kepuasan dan Kinerja Pegawai melalui Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pegawai di Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru).

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi objek penelitian yaitu sebanyak 99 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi data yang ada pada instansi tersebut dan penyebaran kuesioner melalui google form. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan model SEM Structural Equation Analysis dengan bantuan software Smart PLS.

Tabel 2.6 Review lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi

No	Identitas jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	**Tripathi & Kalia (2024)**	**Lingkungan kerja:** Broad dan Newstrom (tahun 1992) menegaskan subkonstruk penting dari lingkungan kerja yaitu dukungan organisasi, pengawasan, dan dukungan rekan kerja. **Budaya organisasi:** (Oh & Han,Tahun 2020) Budaya organisasi merupakan anteseden pembelajaran organisasi (Oh & Han,Tahun 2020)	Lingkungan kerja **berpengaruh signifikan** melalui budaya organisasi

2	**Yunia Sari, *et al.* (2022)**	**Kepuasan kerja:** Menurut Luthans (2011) Kepuasan kerja yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri, umpan balik; (2) Pembayaran (Pay), (Promotion opportunities), (4) Pengawasan (Supervision), Dan (5) Rekan kerja **Budaya organoisasi:** menurut Robin (2006) terdapat tujuh karakteristik utama yang menjadi keseluruhan memperlihatkan hakikat budaya suatu organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan Keberanian. (2) Perhatian terhadap Detail, (3) Orientasi Hasil, (4) Orientasi (5) Orientasi. (7) Stabilitas,	Kepuasan kerja **berpengaruh signifikan** melalui budaya organisasi

Sumber: data sekunder di olah, tahun 2025

2.2.7 Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja melalui Budaya orgnaisasi

1. Yunia Sari, *et al.* (2022)

Yunia Sari, Sudarno, Nyoto, Suyono melakukan penelitian dengan judul "*Improving Employee Satisfaction and Performance through Motivation, Organizational Culture, and Employee Competency in Pekanbaru City Health Office* (Meningkatkan Kepuasan dan Kinerja Pegawai melalui Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pegawai di Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru) (Sari et al., 2022a).

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi objek penelitian yaitu sebanyak 99 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi data yang ada pada instansi tersebut dan penyebaran kuesioner melalui google form. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan model SEM Structural Equation Analysis dengan bantuan software Smart PLS .

2. Fachrurazi, *et al.* (2022)

Fachrurazi, Fitri Rezeki, Dirhamsyah melakukan penilitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PT TOA Bekasi"

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer atau data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari para sumber-sumber utama atau sumber pertama. Sumber data dalam penelitian ini adalah Laporan Pencapaian target tahun 2020, dan laporan peniliaian kinerja karyawan periode tahun 2018, tahun 2019,tahun 2020 pada obyek penelitian yaitu PT. TOA Bekasi, Analisisis yang digunakan menggunakan pendekatan struktural yang dibantu oleh software smart partial least square dimana pengolahannya. Analisis dilakukan dengan jumlah sampel sebesar 101 karyawan.

Tabel 2.7 Review kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya orgnaisasi

No	Identitas jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis

1	**Yunia Sari *et al.* (2022)**	**Kepuasan kerja:** Menurut Luthans (2011) Kepuasan kerja yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri, umpan balik; (2) Pembayaran (Pay), (Promotion opportunities), (4) Pengawasan (Supervision), Dan (5) Rekan kerja **Budaya organoisasi:** menurut Robin (2006) terdapat tujuh karakteristik utama yang menjadi keseluruhan memperlihatkan hakikat budaya suatu organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan Keberanian. (2) Perhatian terhadap Detail, (3) Orientasi Hasil, (4) Orientasi (5) Orientasi. (7) Stabilitas,	Kepuasan kerja **Berpengaruh signifikan** melalui budaya organisasi
2	**Fachrurazi *et al.* (2022)**	**Kepemimpinan transformasional:** (Nothouse, 2013) kepemimpinan Transformasional sangat dibutuhkan. Kepemimpinan Transformasional melibatkan proses hubungan dengan orang lain, menciptakan Motivasi dan Moralitas pada diri pemimpin dan pengikutnya **Budaya organisasi:** menurut Robin (2006) terdapat tujuh karakteristik utama yang menjadi keseluruhan memperlihatkan hakikat budaya suatu organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan Keberanian. (2) Perhatian terhadap Detail, (3) Orientasi Hasil, (4) Orientasi (5) Orientasi. (7) Stabilitas,	Kepemimpinan transformasional **berpengaruh signifikan** melalui budaya organisasi

Sumber: data sekunder di olah, tahun 2025

2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasam kerja

Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup berbagai aspek seperti suasana fisik, interaksi antar rekan kerja, dan kebijakan perusahaan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Misalnya, ruang kerja yang bersih, nyaman, pencahayaan yang baik, dan peralatan yang memadai dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan mental karyawan. Selain itu, dukungan sosial dari rekan dan atasan serta hubungan kerja yang harmonis dapat membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja. Lingkungan kerja yang sehat menciptakan perasaan positif dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Banyak penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Chealsy Lawren dan Sanny Ekawati (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi fasilitas fisik maupun suasana kerja yang nyaman, terbukti meningkatkan kepuasan kerja di PT TSA. Dalam penelitian ini, karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang bersih, aman, dan kondusif cenderung merasa lebih nyaman dan puas dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Temuan ini menggarisbawahi bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga berkontribusi terhadap kesejahteraan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Lawren & Ekawati, 2023b).

Kemudian, Penelitian oleh Agung Aditya Saputra (2022) yang berjudul "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung

memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif dan merasa dihargai dalam perusahaan. Studi ini mengungkapkan bahwa ketika karyawan ditempatkan dalam lingkungan kerja yang bersih, aman, dan sesuai dengan kebutuhan mereka, tingkat kepuasan kerja meningkat secara signifikan (Saputra, 2021). Lingkungan kerja yang positif tidak hanya mengurangi stres tetapi juga meningkatkan rasa loyalitas dan kepuasan karyawan, sehingga berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik dalam organisasi.

Selanjutnya, penelitian yangdi lakukan oleh *Yan Hu et al,* (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, diungkapkan bahwa lingkungan kerja yang aman, mendukung, dan kondusif sangat penting bagi para tenaga kesehatan yang bekerja di rumah sakit darurat di China. Ketika lingkungan kerja dirancang dengan baik untuk mengurangi stres dan risiko kekerasan di tempat kerja, tingkat kepuasan kerja meningkat secara signifikan, sementara tingkat burn-out menurun. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif membantu para tenaga kesehatan merasa lebih puas dan nyaman dalam menjalankan tugas mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesehatan mental dan keberlanjutan tenaga kerja di sektor layanan kesehatan.

Dari beberapa penilitian terdahulu di atas yang berkaitan dengan Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat landasan teori Lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2014), (Ratnasari *et al*, 2020), (Munro dan Harapan, 2020). Kemudian, landasan teori kepuasan kerja yang di gunakan di penelitian sebelumnya yaitu (Rivai, 2011), (P. Afandi, 2018), (Kinzl *et al,* 2005). Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukan hasil signifikan dan positif antara Lingkungan kerjaterhadap kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini yaitu:

H1 : Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan kerja

2.3.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang saling berkaitan, di mana kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional, yang menginspirasi dan memberdayakan karyawan melalui visi yang kuat, dukungan emosional, dan penghargaan atas usaha mereka, mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi. Karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan seperti ini cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih bagi organisasi. Hal ini meningkatkan perasaan kepuasan mereka terhadap pekerjaan, karena mereka tidak hanya memperoleh arahan dan tujuan yang jelas tetapi juga mendapatkan dukungan dan pengakuan yang konsisten. Akibatnya, karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional lebih mungkin memiliki kepuasan kerja yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Banyak penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Escortell et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, baik pada karyawan internal maupun pekerja outsourcing (Escortell et al., 2020). Pemimpin transformasional yang menginspirasi, mendukung, dan memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan mampu menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan inklusif, yang penting bagi kepuasan kerja semua jenis karyawan. Studi ini

menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan perhatian yang sama kepada karyawan internal dan outsourcing, mereka merasa lebih dihargai dan didukung, sehingga tingkat kepuasan kerja meningkat. Kepemimpinan transformasional, dengan pendekatannya yang menghargai pengembangan pribadi dan kolaborasi, menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan meningkatkan loyalitas serta kepuasan kerja secara keseluruhan dalam organisasi.

Penelitian yangdi lakukan oleh Luu & Phan (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, pemimpin transformasional, yang memberikan motivasi, arahan visioner, dan dukungan yang kuat, terbukti meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan merasa lebih dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam tujuan perusahaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Studi ini juga menekankan bahwa kepuasan kerja yang ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membangun komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi, karena mereka lebih termotivasi untuk beradaptasi dan berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan (Luu & Phan, 2020).

Dari beberapa penilitian terdahulu di atas yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Terdapat landasan teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1993a). Kemudian, teori yang di gunakan kepuasan kerja yaitu (Romero-Fernández dan Chavez-Yepez, 2015). Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukan hasil signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini yaitu:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Pengaruh lingkungan kerja terhadap budaya organisasi

Lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki hubungan positif yang saling mendukung, di mana lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat budaya organisasi yang positif. Ketika lingkungan kerja dirancang dengan baik, nyaman, aman, serta mendukung kolaborasi dan inovasi karyawan lebih mudah untuk beradaptasi dan mempraktikkan nilai-nilai serta norma-norma yang diinginkan oleh organisasi. Lingkungan kerja yang menyenangkan juga membantu membangun semangat tim, meningkatkan keterbukaan antar karyawan, dan menciptakan suasana yang harmonis, sehingga budaya organisasi yang positif dapat terbentuk dan tumbuh. Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat akan mendorong karyawan untuk menjaga dan merawat lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan bersama. Hubungan timbal balik ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi saling memperkuat, berperan

penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung kinerja serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zukarnaen et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi (Zukarnaen et al., 2020). Dalam penelitian ini, diungkapkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, termasuk fasilitas yang memadai dan suasana kerja yang kondusif, memperkuat penerapan dan pembentukan budaya organisasi yang diinginkan di

Seskoal. Lingkungan kerja yang baik memungkinkan karyawan untuk lebih mudah mengadopsi nilai-nilai dan norma organisasi, menciptakan suasana yang selaras dengan budaya yang ingin dibangun oleh organisasi. Dengan suasana kerja yang positif, karyawan lebih cenderung mendukung tujuan organisasi dan mengikuti standar budaya, yang pada gilirannya memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan.

Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Fatma et al. (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi (Fatma et al., 2020a). Dalam penelitian ini, lingkungan kerja yang kondusif meliputi fasilitas fisik yang nyaman, dukungan dari rekan kerja, serta suasana yang harmonis mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi. Ketika karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, mereka lebih cenderung menyerap dan menerapkan budaya organisasi secara alami, sehingga nilai-nilai organisasi dapat lebih kuat terinternalisasi. Dengan demikian, lingkungan kerja yang positif tidak hanya meningkatkan kenyamanan karyawan, tetapi juga memperkuat budaya organisasi, menciptakan keterikatan yang lebih kuat antara karyawan dan visi serta misi perusahaan.

Dari beberapa penilitian terdahulu di atas yang berkaitan dengan Lingkungan kerja terhadap budaya organisasi. Terdapat landasan teori Lingkungan kerja (Jayaweera dan Salunke, 2015), (Sedarmayanti, 2011). Kemudian, teori yang di gunakan kepuasan kerja yaitu (Fatma et al., 2020b). Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukan hasil signifikan dan positif antara lingkungan kerja terhadap budaya organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini yaitu:

H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Budaya organisasi

2.3.4 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan positif yang saling mendukung, di mana kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Pemimpin transformasional, yang menginspirasi, memotivasi, dan memberi arahan visioner, membantu menanamkan nilai-nilai organisasi kepada karyawan dan mendorong mereka untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang ingin dibangun. Dengan dukungan dan teladan dari pemimpin yang transformasional, karyawan lebih mudah menerima dan menerapkan norma serta nilai yang mendasari budaya organisasi. Pemimpin ini tidak hanya menetapkan standar perilaku, tetapi juga memberdayakan karyawan untuk berinovasi dan berkolaborasi, sehingga menciptakan lingkungan yang sejalan dengan budaya positif yang diinginkan. Akibatnya, budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan visi perusahaan dapat tumbuh, diperkuat oleh kepemimpinan yang mendorong keterbukaan, komitmen, dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi salahsatunya penelitian oleh Sulistyawati et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Pemimpin transformasional, dengan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, dapat

memperkuat nilai-nilai dan norma yang membentuk budaya organisasi.Pemimpin yang memimpin dengan visi yang jelas, memberikan dukungan emosional, serta menghargai kontribusi karyawan, mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih inklusif, kolaboratif, dan inovatif

(Sulistyawati et al., 2022a). Kepemimpinan transformasional tidak hanya membantu memperjelas arah dan tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung terbentuknya budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai perusahaan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja, terutama di kalangan karyawan
millenial.

Kemudian, Penelitian yang dilkukan oleh Chau et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Pemimpin transformasional, dengan cara memotivasi dan menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas dan dukungan emosional, berperan penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang diinginkan (Chau et al., 2022). Dalam konteks organisasi layanan publik di negara berkembang, kepemimpinan yang transformasional membantu menciptakan budaya yang lebih inovatif, terbuka, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Pemimpin yang mampu membawa perubahan ini tidak hanya mengarahkan organisasi tetapi juga mendukung pembentukan nilai-nilai dan norma yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi tantangan di negara berkembang. Sebagai hasilnya, budaya organisasi yang berkembang di bawah kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari beberapa penilitian terdahulu di atas yang berkaitan dengan Kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Terdapat landasan teori Kepemimpinan transformasional (Sukrajap, Muhamad, 2016) , (Elmasry dan Bakri (Tahun 2019). Kemudian, teori yang di gunakan kepuasan kerja yaitu

(Sulistyawati et al., 2022). Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukan hasil signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat penelitian ini yaitu:

H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Budaya Organisasi

2.3.5 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling berkaitan positif, di mana budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika nilai-nilai dan norma-norma organisasi mendukung lingkungan yang inklusif, kolaboratif, dan menghargai kontribusi individu, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Budaya yang mengedepankan komunikasi terbuka, pengakuan atas prestasi, dan pengembangan diri memberikan rasa aman dan kepuasan kepada karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang mendukung atau tidak sejalan dengan kebutuhan dan harapan karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan, sehingga penting bagi perusahaan untuk terus membangun dan memelihara budaya organisasi yang positif untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Aklilu Alemu Ambo (2024) berjudul "*The Effect of Organizational Culture on Trainers' Job Satisfaction in the Addis Ababa City Administration, Ethiopia*" menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang

ada dalam organisasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja para pelatih. Ketika budaya organisasi mendukung suasana kerja yang inklusif, saling menghargai, dan memberikan kesempatan untuk berkembang, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam pekerjaan mereka (Alemu Ambo, 2024). Budaya yang mendorong kolaborasi dan komunikasi yang efektif membuat karyawan merasa lebih terlibat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif sangat berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan (Alemu Ambo,
2024).

Kemudian penelitian yang di lakukan oleh Amare Abawa & Huruma Obse (2024) berjudul *"Organizational Culture and Organizational Performance: Does Job Satisfaction Mediate the Relationship?"* menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, dijelaskan bahwa budaya organisasi yang baik, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi karyawan (Abawa & Obse, 2024). Budaya organisasi yang positif meningkatkan keterlibatan karyawan, rasa penghargaan terhadap pekerjaan mereka, dan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa budaya organisasi mendukung kesejahteraan mereka dan memungkinkan mereka untuk berkembang, tingkat kepuasan kerja mereka meningkat. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan sehat tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan harmonis dalam organisasi (Druhova & Xia, 2024).

Dari beberapa penilitian terdahulu di atas yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja terhadap budaya organisasi. Terdapat landasan teori Budaya organisasi (Hofstede, 2007). Kemudian, teori yang digunakan kepuasan kerja yaitu (luthans, 2006), (Hofstede, 2007). Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukan hasil signifikan dan positif antara Budaya oragnisasi terhadap Kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima penelitian ini yaitu:

H5: Budaya Organisasi berpengaruhsignifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.6 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi

Lingkungan kerja yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui peran budaya organisasi yang kuat dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung ditandai dengan fasilitas yang memadai, komunikasi yang efektif, dan suasana kerja yang nyaman menciptakan fondasi bagi karyawan untuk merasa dihargai dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Ketika lingkungan kerja ini dipadukan dengan budaya organisasi yang kuat, di mana nilai-nilai dan norma perusahaan jelas, diterima, dan selaras dengan tujuan serta harapan karyawan, hal ini memperkuat keterikatan karyawan dengan perusahaan dan meningkatkan loyalitas mereka. Budaya organisasi yang positif memfasilitasi adaptasi karyawan terhadap lingkungan kerja, mengembangkan rasa percaya, dan meningkatkan rasa memiliki yang lebih tinggi. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik, melalui penguatan budaya organisasi, tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik, sehingga menciptakan kinerja yang lebih optimal dan suasana kerja yang harmonis.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang membahas terkait Lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Seperti penelitian

yangdi lakukan oleh Aastha Tripathi & Prateek (2024) Penelitian yang dilakukan oleh Aastha Tripathi dan Prateek Kaliam berjudul *"Examining the Effects of Supportive Work Environment and Organisational Learning Culture on Organisational Performance in Information Technology Companies: The Mediating Role of Learning Agility and Organisational Innovation"* menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peran budaya organisasi yang positif. Lingkungan kerja yang suportif, seperti suasana kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, dan dukungan dari manajemen, memberikan dasar bagi karyawan untuk merasa dihargai dan didorong dalam pekerjaannya (Tripathi & Kalia, 2022a). Ketika lingkungan kerja yang kondusif ini digabungkan dengan budaya organisasi yang mengutamakan pembelajaran dan inovasi, karyawan merasa lebih terikat dan termotivasi. Budaya organisasi yang mendorong pertumbuhan dan adaptasi membuat karyawan lebih mudah

menyelaraskan diri dengan tujuan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik, diperkuat dengan budaya organisasi yang positif, berkontribusi pada terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa didukung untuk berkembang dan berinovasi dalam pekerjaannya (Tripathi & Kalia, 2022b).

Kemudian, Penelitian yang di lakukan oleh Yunia Sari *et al* (2022) berjudul *"Improving Employee Satisfaction and Performance through Motivation, Organizational Culture, and Employee Competency in Pekanbaru City Health Office"* mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan melalui peran budaya organisasi yang kuat. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja yang mendukung, seperti suasana kerja yang

nyaman, fasilitas yang memadai, dan komunikasi yang efektif, membangun dasar bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal dan merasa dihargai. Budaya organisasi yang positif memperkuat efek ini dengan menyatukan nilainilai dan norma yang sejalan dengan harapan karyawan. Ketika budaya organisasi mendukung kerja sama, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik diperkuat oleh budaya organisasi yang inklusif dan suportif mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan pegawai (Sari et al., 2022b).

Dari beberapa penilitian terdahulu di atas yang berkaitan dengan Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui budayaorganisasi. Terdapat landasan teori Lingkungan kerja (Broad dan Newstrom, 1992). Kemudian, teori yang di gunakan kepuasan kerja yaitu (luthans, 2011), dan teori yangdi gundakan untuk budaya organisasi yaitu (Oh & Han, 2020), (Robin, 2006). Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukan hasil signifikan dan positif antara Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui budaya organisasi , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam penelitian ini yaitu:

H6: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

2.3.7 Pengaruh kepemimpinan yransformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui peran budaya organisasi yang kuat dan mendukung. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan

pemimpin untuk memberikan visi yang jelas, inspirasi, serta dukungan bagi pengembangan karyawan menciptakan lingkungan yang mendorong nilai-nilai organisasi untuk diterima dan dijalankan dengan baik. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan karyawan untuk lebih percaya diri dan berinovasi. Ketika gaya kepemimpinan ini dipadukan dengan budaya organisasi yang positif, di mana nilai-nilai kebersamaan, kepercayaan, dan kolaborasi dijunjung tinggi, karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat. Hal ini menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa didukung baik oleh pemimpin maupun oleh budaya organisasi yang mendukung perkembangan dan kesejahteraan mereka. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional melalui budaya organisasi yang kuat berkontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang membahas terkait Lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Seperti penelitian yangdi lakukan oleh Yunia Sari *et al* (2022) mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan melalui peran budaya organisasi yang kuat. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja yang mendukung, seperti suasana kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, dan komunikasi yang efektif, membangun dasar bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal dan merasa dihargai (Sari et al., 2022b). Budaya organisasi yang positif memperkuat efek ini dengan menyatukan nilai-nilai dan norma yang sejalan dengan harapan karyawan. Ketika budaya organisasi mendukung kerja sama, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik diperkuat oleh budaya organisasi

yang inklusif dan suportif mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan pegawai.

Kemudian, Penelitian yang dilakukan oleh Fachrurazi, Fitri Rezeki, Dirhamsyah (2022) dengan judul *"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement dan Budaya Organisasi pada PT TOA Bekasi"* mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan melalui peran budaya organisasi (Fachrurazi et al., 2022). Kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk memberikan visi, inspirasi, dan dukungan bagi pengembangan karyawan, menciptakan lingkungan yang memungkinkan budaya organisasi menjadi lebih kuat dan selaras dengan tujuan serta harapan karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan pemberdayaan, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Ketika budaya organisasi mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional, hal ini memperkuat efek positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Karyawan merasa tidak hanya diarahkan tetapi juga didukung dalam mencapai tujuan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan kepuasan mereka dalam pekerjaan (Fachrurazi et al., 2022).

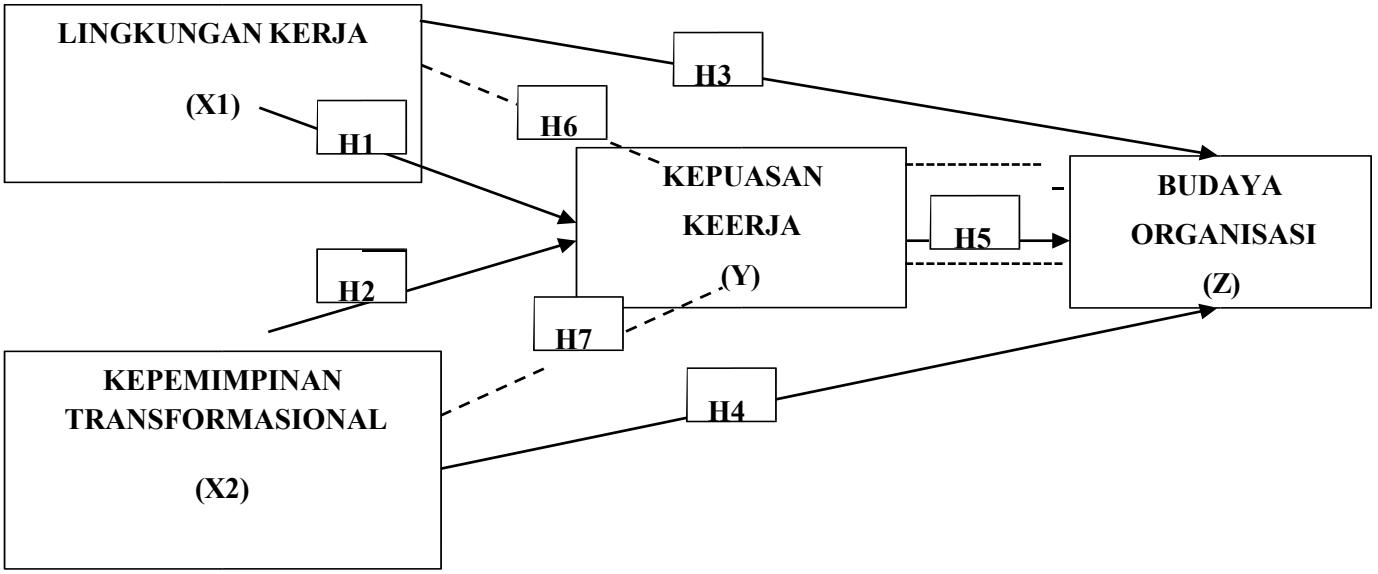
Dari beberapa penilitian terdahulu di atas yang berkaitan dengan Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi. Terdapat landasan teori kepemimpinan tranmsformasional (Nothouse, 2013). Kemudian, teori yang di gunakan kepuasan kerja yaitu (luthans, 2011), dan teori yangdi gundakan untuk budaya organisasi yaitu (Robin, 2006). Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukan hasil signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja melalui budaya

organisasi , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh penelitian ini yaitu:

H7: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

2.4. Kerangka pikir

Berdasarkan penjelasan dari landasan teori dan hiopotesis diatas, maka model penelitian dapat digambarkan dibawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Keterangan :

1. H1: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan kerja
2. H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja
3. H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Budaya organisasi
4. H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Budaya organisasi

5. H5: Budaya organisasi berpengaruhsignifikan terhadap kepuasan kerja
6. H6: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi
7. H7: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif. dimana pendekatan ini digunakan sebagai alat untuk menentukan apa yang dikenal sebagai proses penggalian informasi. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa pendekatan penelitian ini dapat dianggap sebagai positivisme (Sugiyono, 2012). Metode ini digunakan untuk meneliti populasi tertentu; alat penelitian khusus digunakan untuk mengumpulkan data dan menganalisisnya secara kuantitatif atau statistik. Hipotesis yang telah dibuat sebelumnya diuji sebagai tujuan utamanya.

3.2. Variabel

Creswell (2009) menyatakan bahwa variabel penelitian dalam metode kuantitatif adalah karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang diukur atau diamati dan mengalami perubahan di antara individu atau organisasi yang diteliti. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa variabel penelitian adalah

karakteristik, sifat, atau nilai dari individu, objek, atau aktivitas yang dipilih oleh peneliti untuk dianalisis dan kemudian menghasilkan kesimpulan. Lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi adalah variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini (Sugiyono, 2012).

3.2.1 Variabel Bebas(Independen)

Variabel bebas atau disebut dengan variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau timbulnya variabel terikat (dependen) (Sugiyono, 2012). Alat ukur dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional, yang diadaptasi dari instrumen penelitian terdahulu serta telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

3.2.2 Variabel Mediasi (Dependen)

Menurut Sugiyono (2013), variabel mediasi berfungsi sebagai perantara antara variabel independen dan dependen dan mempengaruhi hubungan antara keduanya, yang dianggap tidak langsung dan tidak dapat diamati atau diukur (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner terstruktur untuk mengukur variabel budaya organisasi. Setiap item dalam kuesioner dikembangkan berdasarkan indikator yang relevan dari teori dan penelitian sebelumnya.

3.2.3 Variabel Terikat (*Intervening*)

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa variabel mediasi berfungsi sebagai penghubung antara variabel independen dan dependen dan memengaruhi hubungan yang dianggap tidak langsung antara keduanya (Sugiyono, 2012).

Untuk memperoleh data mengenai kepuasan kerja, digunakan kuesioner yang disusun berdasarkan dimensi dan indikator yang berasal dari kajian teoritis serta sumber ilmiah terdahulu.

3.3. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013), populasi adalah suatu area generalisasi yang mencakup subjek atau obyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti sebelum mencapai kesimpulan. Peneliti menggunakan populasi karyawan yang bekerja di industri pertambangan sebagai objek penelitian mereka. Jumlah populasi ini tidak diketahui dengan jelas karena jumlah karyawan yang bekerja di industri pertambangan sangat besar dan tidak ada informasi yang dapat menjelaskan jumlahnya secara pasti.

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 112 karyawan yang bekerja di Perusahaan Start up; teknik purposive sampling digunakan untuk memilih sampel berdasarkan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Untuk penelitian ini, teknik purposive sampling digunakan karena sampel yang dipilih secara khusus mewakili atribut populasi tertentu yang relevan dengan subjek. Arikunto (2006) mengatakan bahwa purposive sampling merupakan teknik pengambilan data dengan berdasarkan pertimbangan tertentu bukan secara acara untuk mencapai tujuan tertentu .yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan tepat, sehingga data yang dikumpulkan lebih relevan dengan fenomena yang akan diteliti. Karyawan Generasi Z yang bekerja di Perusahaan start up adalah karakteristik yang dibahas dalam penelitian ini. Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar purposive sampling tetap valid untuk digunakan. Di antaranya:

- Karakteristik populasi harus sesuai dengan tujuan dari penelitian.
- Sampel berdasarkan individu, kelompok, maupun wilayah harus memenuhi latar belakang yang diinginkan oleh penelitian.
- Sampel yang dipilih harus benar-benar menjadi ciri-ciri mayoritas pada populasi.

3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis pengumpulan data yang berbeda disebut sebagai data primer dan sekunder (Sekaran & Bougie, 2017). Data primer adalah informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti terkait dengan variabel yang diinginkan dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2017). Sumber data primer termasuk individu, kelompok fokus, dan internet, yang dapat digunakan untuk menyebarkan kuesioner (Sekaran & Bougie, 2017).

Sugiyono (2013) menggunakan skala Likert untuk menilai pendapat, sikap, dan persepsi individu atau kelompok orang terhadap fenomena sosial tertentu yang telah ditetapkan secara khusus oleh peneliti untuk digunakan sebagai variabel penelitian. Item setuju atau tidak setuju dapat digunakan oleh instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2012). Setiap pertanyaan memiliki skor untuk jawabannya, yaitu:

Tabel 3.1 Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan untuk mengidentifikasi faktorfaktor berikut: Lingkungan kerja,Kepemimpinan Transformasional,

Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi karyawan Gen Z yang bekerja di Perusahaan Start up.

3.5 Uji Insturmen

3.5.1 Uji Validitas

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mendapatkan data yang akurat (Sugiyono, 2012). Sebuah kuesioner hanya dapat dianggap valid jika mampu mengungkapkan metrik yang akan diukur. Ada tiga cara untuk menguji validitas, yaitu:

a) Ini dapat dicapai dengan menggunakan validitas konstruksi, yang menentukan validitas setiap instrumen dengan mengkorelasikan skor masing-masing dengan skor total.
b) Validitas isi dengan cara membandingkan isi instrumen dengan isi.
c) Validitas eksternal diukur dengan membandingkan dan menemukan kesamaan antara kriteria instrumen dengan fakta empiris di lapangan. Dengan menggunakan uji korelasi Pearson Product Moment, yang menunjukkan korelasi antara skor setiap item dan skor total, yang merupakan hasil penjumlahan semua skor pada instrumen tersebut. Untuk mengukur korelasi antara item dan total, alat perhitungan SPSS digunakan. Uji validitas ini dianggap valid jika koefisien korelasi lebih besar dari tabel dan kurang dari itu.

3.5.2 Uji Reabilitas

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa ketika alat ukur digunakan untuk mengukur hal yang serupa dari waktu ke waktu, alat ukur dianggap dapat diandalkan apabila secara konsisten menghasilkan hasil yang sama (Sugiyono, 2012). Dengan kata lain, instrumen dinyatakan dapat diandalkan atau reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan menunjukkan hasil atau konsistensi yang sama dari waktu ke waktu. Untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut dapat

diandalkan, dilakukan dengan menggunakan metode Alpha Cronbach. Data dianggap reliabel jika nilai Alpha Cronbach dari pengukuran di atas 0,6 atau 60%.

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah distribusi variabel independen, variabel dependen, atau keduanya normal dalam model regresi, menurut Ghozali (2016). Masing-masing dari variabel diuji normalitas dengan uji Kolmogrov-Smimov. Jika ada nilai probabilitas lebih dari 0,05, data penelitian dianggap normal atau memenuhi uji normalitas. Jika nilai probabilitas kurang dari 0,05, data dianggap tidak normal (Ghozali, 2016a).

3.7 Uji Statistik

3.7.1 Analisis Regresi

Ghozali (2016) menyatakan bahwa analisis regresi tidak hanya mengukur kekuatan korelasi antara dua variabel atau lebih, tetapi juga menunjukkan arah korelasi antara variabel dependen dan independen. Variabel dependen dianggap acak atau stokastik, yang berarti memiliki distribusi probabilitas, sedangkan variabel independen dianggap memiliki nilai yang konsisten atau deterministik (Ghozali, 2016b). Penelitian ini akan menggunakan persamaan regresi berikut:

1. Regresi Model I: Model analisis regresi I digunakan untuk mengukur pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi terhadap variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional. Persamaan regresi linear I adalah sebagai berikut: Persamaan: Z = a + b1 X1 + b2 X2... (1)

   Keterangan:

Z =budaya organisasi, a

=konstanta, b =koefisien

regresi, dan

X1 = lingkungan kerja, dan
X2 = kepemimpinan transformasional.

2. Persamaan regresi model II adalah sebagai berikut: Y = a + b1 X1 + b2 X2.

. ..... (2) Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja
a = Kontanta

b = Koefisienregresi

X1=Lingkungan

Kerja

X2 = Kepemimpinan Transformasional

3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Digunakan untuk melihat seberapa besar variabel budaya organisasi berdampak langsung pada variabel kepuasan kerja karyawan.

Persamaan:Y=a+b1X1+b2X2+ b3Z..... (3)

Keterangan:

Y= Kepuasan kerja karyawan
a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = Lingkungan Kerja

X2 = Kepemimpinan Transformasional

Z = Budaya Organisasi

3.8 Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (t)

Menurut Ghozali (2016), tujuan dari uji t adalah untuk menentukan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel dependen tidak dipengaruhi oleh variabel independen jika hasil signifikan lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa hipotesis salah dan koefisien regresi tidak signifikan. Sebaliknya, dalam kasus di mana nilai penting kurang dari 0,5, maka Variabel dependen dipengaruhi oleh variabel independen, jika hipotesisnya benar, yang dikenal sebagai koefisien regresi signifikan (Ghozali, 2016b).

2. Uji Secara Simultan (F)

Untuk melakukannya, nilai probabilitas signifikansi dihitung. Nilai hipotesis yang lebih tinggi atau lebih rendah dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis benar. Dengan kata lain, dampak keseluruhan dari faktor-faktor independen terhadap variabel dependen masih belum diketahui.

Tabel 3.2 Definisi operasional

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
Lingkungan Kerja (Skripsi) (Sri Hajijah Utami, 2019)	lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitanya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya	-Lingkungan fisik	-Pewarnaan ruang kerja
			-Pengaturan penerangan pada ruang kerja
			-Kebersihan ruang kerja
			-Ruang gerak yang cukup pada ruang

	baik sebagai perseorangan maupun		kerja
	kelompok (Sedarmayanti, 2009)		
		-Lingkungan non fisik	-Struktur kerja pada perusahaan
			-Kerja sama antar kelompok di Lingkungan kerja
			-Perhatian serta dukungan dari atasan pada karyawan
			-Kesempatan setiap orang untuk mengungkapkan pendapat
Kepemimpinan transformasional (skripsi) (Susilo, Galang, 2023)	Mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memberikan	-Karisma	-Pemimpin memiliki visi yang jelas
		-Motivasi inspirasional	-Pemimpin memiliki misi yang jelas
		-Strimulasi	-Pemimpin mampu
Variabel	Pengertian	Indikator	Item
	pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.	intelektual	menanamkan kebanggandibidang pekerjaanya
		-Pertimbangan individual	-Pemimpin memberikan standar kerja yang tinggi

	(Bass & Avolio, 1995)		-Pemimpin memberikan daya Tarik emosional untuk meningkatkan kesadaran tentang tujuan organisasi
			-Pemimpin mengajarkan kecerdasasndalam bekerja
Kepuasan kerja (Skripsi) (Sri Hajijah Utami, 2019)	Memandang kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara seberapa banyak ganjaran yang diterima seseorang pekerja dan seberapa banyak yang diyakini haruslah diterima. (Robbins, 1998)	-Pekerjaan yang menantang	-Kesempatan dalam mendapat tugas yang beragam
		-Imbalan yang pantas	-Kesesuian gaji dengan tanggung jawab yang di berikan
		-Kondisi kerja yang mendukung	-Ketersediaan fasilitas kerja mempermudah untuk bekerja denganbaik
		-Rekan kerja yang mendukung	-Kesediaan rekan kerja untuk saling membantu ketika mengalami kesulitan
		-Kesesuaian	-Kesesuaian
Variabel	Pengertian	Indikator	Item
		pribadi dengan pekerjaan	pekerjaan dengan keterampilan

Budaya organisasi (skripsi) (Rizka Afista, 2018)	-Process oriented culture result oriented culture -indikator Employee orientedculture vs job oriented culture.	-Orientasi proses vs Orientasi hasil	-Mengutamakan proses disbanding hasilnya
			-Mengutamakan peraturan yang di tetapkan Perusahaan dibandingkan hasil yang di capai
			Mengutamakan pekerjaan yang tidak beresiko
		-Orientasi karyawan vs Orientasi perusahaan	-Karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan Keputusan organisasi
			-Organisasi lebih peduli terhadap apa yang di kerjakan pegawai daripada Nasib pegawai
			-Menyelesaikan pekerjaan lebih daripada menuntut gaji lebih tinggi

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas mengenai hasil penelitian serta menganalisis data dari responden tentang pengaruh Lingkungan Kerja dan
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi pada Gen Z di Perusahaan Start Up. Dengan menggunakan analisis data yaitu metode analisis regresi linier berganda menggunakan software Spss. Data ini dikumpulkan dengan menyebarkan 112 kuesioner kepada para karyawan yang bekerja di Perusahaan Start up melalui Google Form.

4.1. Analisis Deskriptif Responden

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Laki laki	48	42,9
Perempuan	64	57,1
Total	112	100,0

Sumber : data primer di olah 2024

Berdasarkan tabel 4.1 mengenai jenis kelamin responden, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan, yaitu sebanyak 64 orang (57,1%), sedangkan laki-laki berjumlah 48 orang (42,9%). Perbedaan ini menunjukkan adanya kecenderungan bahwa kelompok perempuan lebih banyak terlibat dalam penelitian ini dibandingkan laki-laki.

Menurut Ajzen (1991) dalam Theory of Planned Behavior (TPB), partisipasi seseorang dalam suatu kegiatan, termasuk penelitian, dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol terhadap partisipasi tersebut. Dalam banyak studi, perempuan sering kali lebih aktif dalam penelitian sosial atau survei yang berkaitan dengan aspek psikologis, ekonomi rumah tangga, atau kesehatan karena memiliki tingkat kepedulian sosial yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki (Schwartz & Bilsky, 1990). Selain itu, Eagly dan Karau (2002) dalam Role Congruity Theory menjelaskan bahwa peran sosial yang melekat pada gender dapat mempengaruhi tingkat partisipasi dalam berbagai aktivitas, termasuk penelitian. Dalam konteks ini, perempuan lebih cenderung terlibat dalam penelitian yang berkaitan dengan kesejahteraan sosial dan keluarga dibandingkan laki-laki, yang mungkin lebih tertarik pada aspek teknis atau praktis lainnya.

Studi oleh Dillman et al. (2014) menunjukkan bahwa representasi gender dalam survei dapat mempengaruhi hasil penelitian. Jika mayoritas responden adalah perempuan, maka kecenderungan jawaban yang diberikan bisa mencerminkan perspektif gender tertentu yang perlu dianalisis lebih lanjut. Oleh karena itu, dalam interpretasi data, perlu diperhatikan apakah representasi yang lebih besar dari satu kelompok gender dapat mempengaruhi generalisasi hasil penelitian. Berdasarkan dukungan teori di atas, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan lebih mendominasi sebagai responden, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor sosial dan psikologis yang membentuk pola partisipasi mereka. Untuk memastikan validitas hasil, disarankan agar perbandingan antara jenis kelamin diperhitungkan dalam analisis lebih

lanjut.

2. Usia Responden

Tabel 4.2 Usia Responden

Kategori	Frekuensi	Prosentase
<20	9	8,0
21 - 25	62	55,4
26 - 27	39	34,8
31 - 35	2	1,8
Total	112	100,0

Sumber : data primer di olah 2024

Berdasarkan tabel 4.2 mengenai usia responden, mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 21–25 tahun, yaitu sebanyak 62 orang (55,4%). Kelompok usia berikutnya adalah 26–27 tahun dengan 39 responden (34,8%), diikuti oleh kelompok usia di bawah 20 tahun sebanyak 9 orang (8,0%), dan terakhir kelompok usia 31–35 tahun dengan jumlah paling sedikit, yaitu 2 orang (1,8%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah individu yang masih berada dalam rentang usia produktif awal.

Menurut teori perkembangan manusia oleh Erikson (1968) dalam *Psychosocial Development Theory*, individu dalam rentang usia 21– 27 tahun berada dalam tahap *early adulthood*, di mana mereka cenderung mulai membangun identitas profesional dan sosial (Erikson, 1968). Pada tahap ini, individu memiliki kecenderungan untuk lebih aktif dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pendidikan lanjutan, karier, dan pengembangan diri. Oleh karena itu, keterlibatan mereka dalam penelitian dapat dikaitkan dengan minat untuk meningkatkan pemahaman serta keterampilan dalam bidang yang sedang mereka tekuni.

Selain itu, teori *Human Capital* dari Becker (1964) menjelaskan bahwa individu yang lebih muda, terutama dalam rentang usia 21–27 tahun, lebih cenderung berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi mereka di dunia kerja. Hal ini dapat menjelaskan mengapa kelompok usia ini mendominasi dalam penelitian, karena mereka memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencari informasi dan berpartisipasi dalam studi yang berkaitan dengan pengembangan akademik atau profesional (Becker, 1964).

Dari perspektif sosiologis, Arnett (2000) dalam konsep *Emerging Adulthood* menyatakan bahwa individu berusia 18–29 tahun sedang mengalami masa transisi dari remaja ke dewasa, di mana mereka lebih terbuka terhadap pengalaman baru, termasuk keterlibatan dalam penelitian. Hal ini disebabkan oleh rasa ingin tahu yang tinggi, fleksibilitas dalam berpikir, serta dorongan untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan di masa depan (Arnett, 2000).

Berdasarkan teori-teori di atas, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kelompok usia 21–25 tahun lebih mendominasi sebagai responden, yang dapat dikaitkan dengan tahap perkembangan psikososial mereka yang sedang aktif mencari pengalaman, meningkatkan kapasitas diri, serta mempersiapkan masa depan mereka dalam bidang akademik maupun profesional.

3. Ijazah Terakhir Responden

Tabel 4.3 Ijazah Terakhir Responden

Kategori	Frekuensi	Prosentase

SMA	43	38,4
S-1	67	59,8
S-2	2	1,8
Total	112	100,0

Sumber : data primer di olah 2024

Berdasarkan tabel 4.3 mengenai ijazah terakhir responden, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan terakhir S1 (Strata-1) dengan jumlah 67 orang (59,8%). Kemudian, sebanyak 43 orang (38,4%) berpendidikan SMA, sementara hanya 2 orang (1,8%) yang memiliki ijazah S2 (Strata-2). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah menempuh pendidikan tinggi hingga jenjang sarjana.

Menurut teori *Human Capital* yang dikemukakan oleh Becker (1964), tingkat pendidikan seseorang memiliki dampak signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia, baik dalam hal produktivitas, keterampilan, maupun peluang dalam dunia kerja (Becker, 1964). Pendidikan tinggi, khususnya jenjang S1 dan S2, memungkinkan individu untuk memperoleh keterampilan kognitif dan teknis yang lebih baik, sehingga mereka cenderung lebih aktif dalam kegiatan ilmiah, termasuk penelitian ini.

Selain itu, teori *Status Attainment* oleh Blau dan Duncan (1967) menyatakan bahwa pendidikan merupakan salah satu faktor utama dalam mobilitas sosial seseorang (Blau & Duncan, 1967). Seseorang dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki akses yang lebih baik ke pekerjaan yang lebih prestisius serta lingkungan akademik atau profesional yang lebih luas. Hal ini dapat menjelaskan mengapa responden yang memiliki pendidikan S1 mendominasi dalam penelitian ini, karena

mereka lebih mungkin memiliki minat terhadap studi akademik dan penelitian sebagai bagian dari pengembangan diri serta persiapan karier mereka.

Dalam perspektif psikologi pendidikan, Vygotsky (2014) melalui teori *Sociocultural Learning* menekankan bahwa individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi memiliki kecenderungan berpikir yang lebih kompleks dan analitis (Vygotsky, 2014). Hal ini memungkinkan mereka lebih aktif dalam partisipasi akademik, termasuk dalam penelitian ilmiah. Responden dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi juga lebih mungkin memiliki keterampilan membaca, memahami, dan mengevaluasi informasi dengan lebih kritis dibandingkan mereka yang hanya berpendidikan SMA.

Dengan demikian, data ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden berasal dari kalangan berpendidikan tinggi, yang sejalan dengan teori-teori di atas. Pendidikan yang lebih tinggi memungkinkan individu untuk lebih aktif dalam kegiatan penelitian, karena mereka memiliki akses lebih luas terhadap informasi, kemampuan analisis yang lebih baik, serta dorongan untuk terus mengembangkan kompetensi akademik dan profesional mereka.

4.2. Uji Kualitas Instrumen dan Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mendapatkan data yang akurat (Sugiyono, 2012). Sebuah kuesioner hanya dapat dianggap valid jika mampu mengungkapkan metrik yang akan diukur. Hal yang dilakukan sebelum menunjukkan bahwa semua

indikator pernyataan layak dijadikan instrumen penelitian adalah melakukan uji sampel besar sebanyak 96 responden. Tingkat signifikansi 5% jika r hitung > r tabel maka pernyataan tersebut valid.

Sedangkan jika r hitung

< r tabel maka pernyataan tersebut tidak valid. Berikut ini adalah hasil uji validitas:

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas dari Item – Item Variabel Penelitian

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Lingkungan Kerja	X1.1	0,911	0,184	Valid
	X1.2	0,910	0,184	Valid
	X1.3	0,919	0,184	Valid
	X1.4	0,927	0,184	Valid
	X1.5	0,926	0,184	Valid
	X1.6	0,920	0,184	Valid
	X1.7	0,938	0,184	Valid
	X1.8	0,937	0,184	Valid
	X1.9	0,917	0,184	Valid
Kepemimpinan Transformasional	X2.1	0,893	0,184	Valid
	X2.2	0,901	0,184	Valid
	X2.3	0,914	0,184	Valid
	X2.4	0,908	0,184	Valid
	X2.5	0,903	0,184	Valid
	X2.6	0,913	0,184	Valid
Budaya Organisasi	Z1.1	0,960	0,184	Valid
	Z1.2	0,970	0,184	Valid
	Z1.3	0,969	0,184	Valid
	Z1.4	0,963	0,184	Valid
	Z1.5	0,963	0,184	Valid
	Z1.6	0,967	0,184	Valid
	Y1	0,972	0,184	Valid

Kepuasan Kerja	Y2	0,970	0,184	Valid
	Y3	0,977	0,184	Valid
	Y4	0,979	0,184	Valid
	Y5	0,966	0,184	Valid

Sumber : Data di olah Tahun 2024 Output SPSS Terlampir

Berdasarkan hasil uji validitas yang ditampilkan dalam tabel, seluruh item pada variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai R Hitung > R Tabel (0,184), sehingga seluruh item dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah mampu mengukur aspek yang dimaksud secara akurat dan sesuai dengan konsep teoritis yang digunakan.

Validitas instrumen lingkungan kerja menunjukkan bahwa faktor-faktor yang diuji benar-benar mencerminkan kondisi lingkungan kerja sebagaimana yang dijelaskan dalam Job Demands-Resources (JD-R) Model oleh Bakker & Demerouti (2017). Menurut model ini, lingkungan kerja yang mendukung, termasuk ketersediaan sumber daya seperti dukungan sosial dan peluang pengembangan, dapat meningkatkan kesejahteraan serta kinerja karyawan. Sementara itu, validitas item kepemimpinan transformasional mengonfirmasi bahwa aspek-aspek seperti inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual telah diukur dengan baik. Teori terbaru Authentic Leadership Theory oleh Walumbwa et al. (2018) menekankan bahwa pemimpin yang otentik, transparan, dan memiliki moral yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan serta keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Budaya organisasi yang diuji dalam penelitian ini terbukti memiliki validitas yang tinggi, yang sesuai dengan konsep Dynamic Capabilities Framework oleh Teece (2020). Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan berbasis inovasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, instrumen kepuasan kerja yang valid mendukung teori Employee Experience Model oleh Morgan (2021), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama: budaya organisasi, teknologi yang digunakan, dan lingkungan fisik kerja. Ketiga faktor ini secara bersama-sama menciptakan pengalaman kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

Dari hasil uji validitas ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh item instrumen penelitian telah memenuhi standar validitas dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Hal ini juga menguatkan bahwa konsep-konsep yang diukur dalam penelitian ini memiliki dasar teoritis yang kuat dan relevan dengan penelitian terkini.

b. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa ketika alat ukur digunakan untuk mengukur hal yang serupa dari waktu ke waktu, alat ukur dianggap dapat diandalkan apabila secara konsisten menghasilkan hasil yang sama (Sugiyono, 2012). Hal yang dilakukan setelah menunjukkan bahwa semua variabel pernyataan layak dijadikan instrumen penelitian.

Pernyataan dapat di katakan reliabel jika nilai Cronbach’s Alpha > 0,6.

Berikut ini adalah hasil uji reliabel:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Item – Item Variabel Penelitian

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Lingkungan Kerja	0.978	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0.956	Reliabel
Budaya Organisasi	0.985	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.986	Reliabel

Sumber: Data diolah tahun 2024 Output SPSS terlampir

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 4.5, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Secara khusus, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai reliabilitas 0,978, Kepemimpinan Transformasional 0,956, Budaya Organisasi 0,985, dan Kepuasan Kerja 0,986. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan dalam mengukur konsep yang dimaksud.

Reliabilitas tinggi pada variabel Lingkungan Kerja mendukung teori terbaru Workplace Well-Being Model dari Knight & Paterson (2022), yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang positif dan stabil dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan serta mengurangi tingkat stres. Teori ini juga menyoroti pentingnya aspek psikologis dan sosial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung performa karyawan.

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, nilai reliabilitas yang tinggi sejalan dengan konsep Transformational Leadership 4.0 oleh

Avolio & Walumbwa (2021), yang mengintegrasikan digitalisasi dalam kepemimpinan modern. Kepemimpinan transformasional yang efektif tidak hanya berfokus pada motivasi dan pengembangan individu, tetapi juga pada adaptasi teknologi dan perubahan organisasi dalam era digital.

Untuk variabel Budaya Organisasi, teori terbaru dari Schein & Schein (2023) tentang Adaptive Organizational Culture menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan fleksibel dapat meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap perubahan lingkungan eksternal. Budaya yang adaptif juga berperan dalam mempercepat inovasi dan kolaborasi di dalam organisasi.

Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja yang memiliki reliabilitas tertinggi mendukung teori Employee Experience Framework oleh Morgan (2021), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama: budaya perusahaan, lingkungan fisik, dan teknologi yang digunakan dalam pekerjaan. Faktor-faktor ini bekerja secara sinergis untuk menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik bagi karyawan dan meningkatkan tingkat retensi serta produktivitas.

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang sangat baik dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut. Dukungan teori terbaru juga menguatkan bahwa variabel yang diuji relevan dengan perkembangan terkini dalam manajemen sumber daya manusia dan organisasi.

4.3. Analisis Deskripsi Data

Sugiyono (2013) metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam mengetahui diskriptif setiap variabel pada penelitian ini digunakan analisis deskriptif (Sugiyono, 2012). Ringkasan hasil analisis diskriptif statistik yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Analisis *Descriptive* Variabel

Variabel	**Minimum**	**Maximum**	**Mean**	**Std. Deviation**
Lingkungan Kerja	9	45	35,68	8,046
Kepemimpinan Transformasional	7	30	23,19	5,392
Budaya Organisasi	6	30	22,00	7,487
Kepuasan Kerja	5	25	20,29	5,337

Sumber: data sekunder 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa :

Lingkungan kerja memiliki nilai minimum sebesar 9 dan maksimum 45, dengan rata-rata (mean) sebesar 35,68 dan standar deviasi 8,046. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan oleh responden cenderung tinggi. Nilai standar deviasi yang cukup besar menunjukkan adanya variasi dalam persepsi responden terhadap lingkungan kerja di organisasi. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai minimum 7 dan maksimum 30, dengan nilai rata-rata sebesar 23,19 dan standar deviasi 5,392. Rata-rata yang cukup tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai

kepemimpinan transformasional di organisasi berjalan dengan baik. Namun, standar deviasi yang tidak terlalu besar menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan ini relatif homogen. Budaya organisasi memiliki nilai minimum 6 dan maksimum 30, dengan rata-rata sebesar 22,00 dan standar deviasi 7,487. Nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dinilai cukup baik oleh responden. Namun, standar deviasi yang cukup tinggi mengindikasikan adanya perbedaan persepsi yang cukup besar di antara responden mengenai budaya organisasi di tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja memiliki nilai minimum sebesar 5 dan maksimum 25, dengan rata-rata 20,29 dan standar deviasi 5,337. Rata-rata yang cukup tinggi menunjukkan bahwa secara umum, responden merasa puas dengan pekerjaan mereka. Namun, standar deviasi yang ada menunjukkan bahwa ada beberapa variasi dalam tingkat kepuasan kerja di antara responden.

1. Lingkungan Kerja

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Varibel Lingkungan Kerja

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Warna dinding dan interior ruang kerja membantu menciptakan suasana yang nyaman untuk bekerja.	3,86	Sangat Setuju
2	Pengaturan penerangan di ruang kerja membantu menjaga kenyamanan mata selama bekerja.	3,92	Sangat Setuju
3	Kebersihan ruang kerja dijaga secara rutin oleh perusahaan.	3,93	Sangat Setuju

4	Komputer atau perangkat yang saya gunakan berada dalam kondisi yang aman dan terjaga.	4,04	Sangat Setuju
5	Penataan furnitur dan peralatan kerja tidak menghalangi mobilitas di ruang kerja.	4,02	Sangat Setuju
6	Saya memahami dengan jelas struktur kerja dan pembagian tanggung jawab di perusahaan.	4,03	Sangat Setuju
7	Komunikasi antar kelompok di lingkungan kerja berlangsung dengan baik.	4,00	Sangat Setuju
8	Atasan saya memberikan dukungan dan arahan yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan.	3,95	Sangat Setuju
9	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapat atau ide di tempat kerja.	3,94	Sangat Setuju

Sumber: di olah 2024

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh indikator lingkungan kerja memiliki nilai mean antara 3,86 hingga 4,04,. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja mereka. Item "Komputer atau perangkat yang saya gunakan berada dalam kondisi yang aman dan terjaga" memiliki nilai tertinggi. Ini menunjukkan bahwa perangkat kerja yang andal dianggap penting dalam meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan (Davis, 1989; Robertson & Huang, 2016). Teknologi yang baik juga mengurangi stres dan meningkatkan efisiensi kerja.

Secara keseluruhan, aspek fungsional (perangkat kerja, struktur organisasi) dan sosial (dukungan atasan, komunikasi) lebih berpengaruh dibandingkan aspek estetika (warna interior). Perusahaan dapat meningkatkan lingkungan

kerja dengan fokus pada ergonomi, teknologi, serta komunikasi yang lebih efektif (Vischer, 2007; Chandrasekar, 2011).

2. Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Varibel Kpemimpinan Transformasional

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Pemimpin saya memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi.	3,83	Sangat Setuju
2	Pemimpin menetapkan misi yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi.	3,83	Sangat Setuju
3	Saya merasa lebih termotivasi bekerja karena kebanggaan yang ditunjukkan oleh pemimpin.	3,89	Sangat Setuju
4	Pemimpin menetapkan standar kerja yang tinggi untuk seluruh tim.	3,95	Sangat Setuju
5	Pemimpin mampu membangkitkan kesadaran saya terhadap tujuan organisasi melalui pendekatan emosional.	3,81	Sangat Setuju
6	Saya merasa pemimpin membantu saya mengembangkan strategi kerja yang efektif.	3,88	Sangat Setuju

Sumber: di olah 2024

Tabel 4.8 menunjukkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan enam indikator utama. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan memiliki nilai mean yang berkisar antara 3,81 hingga 3,95, yang dikategorikan dalam tingkat "Sangat Setuju". Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki persepsi yang

sangat positif terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam organisasi mereka.

Inspirational motivation tercermin dalam pernyataan "Saya merasa lebih termotivasi bekerja karena kebanggaan yang ditunjukkan oleh pemimpin" (mean = 3,89) dan "Pemimpin mampu membangkitkan kesadaran saya terhadap tujuan organisasi melalui pendekatan emosional" (mean = 3,81). Ini selaras dengan penelitian Judge dan Piccolo (2004), yang menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan cara memberikan makna yang lebih mendalam terhadap pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dalam organisasi yang diteliti berada dalam kategori sangat baik dan berpotensi memberikan dampak positif terhadap kinerja serta motivasi karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam berbagai penelitian sebelumnya (Bass & Avolio, 1993b).

3. Budaya Organisasi

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Varibel Budaya Organisasi

1	Tugas yang saya terima memungkinkan saya untuk mengembangkan keterampilan baru.	3,63	Sangat Setuju
2	Sistem penggajian di perusahaan ini adil dan transparan.	3,64	Sangat Setuju
3	Fasilitas kerja yang disediakan perusahaan memadai untuk mendukung pekerjaan saya.	3,71	Sangat Setuju

4	Saya merasa dukungan dari rekan kerja membantu saya menyelesaikan tugas dengan lebih baik.	3,68	Sangat Setuju
5	Pekerjaan yang saya lakukan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan saya.	3,71	Sangat Setuju
6	Perusahaan lebih fokus pada proses kerja daripada hasil yang dicapai.	3,63	Sangat Setuju

Sumber: di olah 2024

Tabel 4.9 menunjukkan analisis deskriptif terhadap variabel budaya organisasi berdasarkan tanggapan responden terhadap enam pernyataan yang berkaitan dengan lingkungan kerja di perusahaan. Rata-rata skor untuk setiap pernyataan berada pada rentang 3,63 hingga 3,73 yang termasuk dalam kategori “Sanga Setuju".

Secara keseluruhan, nilai rata-rata yang tinggi pada semua indikator menunjukkan bahwa budaya organisasi di perusahaan sudah terbangun dengan baik, mendukung kinerja, kepuasan kerja, serta pengembangan karyawan. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Schein, 2006).

4. Kepuasan Kerja

Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Varibel Kepuasan Kerja

1	Atasan saya menekankan pentingnya mematuhi peraturan meskipun hasil kerja kurang optimal.	4,03	Sangat Setuju
2	Saya merasa tugas yang diberikan kepada karyawan cenderung dirancang untuk meminimalkan risiko.	4,03	Sangat Setuju

3	Keputusan penting di perusahaan biasanya diambil tanpa konsultasi dengan karyawan.	4,04	Sangat Setuju
4	Kebijakan perusahaan lebih banyak berorientasi pada hasil kerja daripada kesejahteraan karyawan.	4,09	Sangat Setuju
5	Perusahaan lebih menghargai produktivitas daripada tuntutan terkait gaji.	4,12	Sangat Setuju

Sumber: di olah 2024

Berdasarkan Tabel 4.10, seluruh indikator kepuasan kerja memperoleh skor rata-rata di atas 4,00 yang mengindikasikan bahwa para responden sangat setuju dengan pernyataan-pernyataan terkait kepuasan kerja. Penghargaan terhadap Produktivitas dibandingkan Gaji.

Pernyataan ini memperoleh skor tertinggi sebesar 4,12, mengindikasikan bahwa karyawan merasa perusahaan lebih menghargai produktivitas dibandingkan tuntutan gaji. Hal ini sesuai dengan teori penguatan dari Skinner (1953), di mana penghargaan terhadap kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja, meskipun faktor kompensasi tetap penting dalam jangka panjang. Secara keseluruhan, tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan ini tergolong tinggi, ditunjukkan dengan skor rata-rata di atas 4,00 pada seluruh indikator. Fokus perusahaan terhadap kepatuhan, manajemen risiko, dan produktivitas berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja meskipun partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan masih terbatas.

4.4. Analisis Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Persamaan 1

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah distribusi variabel independen, variabel dependen, atau keduanya normal dalam model regresi, menurut Ghozali (2016). Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini (Ghozali, 2016b).

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Persamaan 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		112
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,54868009
Most Extreme Differences	Absolute	,080
	Positive	,035
	Negative	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		,843
Asymp. Sig. (2-tailed)		,476
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber: di olah 2024

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test yang ditampilkan pada Tabel 4.11, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,476 menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, karena nilai signifikansi lebih besar dari **α = 0,05**. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam analisis regresi telah terpenuhi, yang

berarti model regresi dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut tanpa adanya pelanggaran asumsi dasar statistik parametrik.

Dalam teori statistik terbaru, uji normalitas merupakan salah satu syarat utama dalam model regresi linier klasik, sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Hair *et al.* (2023) dalam bukunya *Multivariate Data Analysis*. Mereka menekankan bahwa distribusi normal pada residual regresi sangat penting untuk memastikan hasil estimasi koefisien yang tidak bias serta meningkatkan validitas inferensial. Selain itu, normalitas data juga mendukung keandalan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian
kuantitatif.

James, Witten, Hastie, & Tibshirani (2021) dalam buku *An Introduction to Statistical Learning* menegaskan bahwa meskipun regresi linier cukup robust terhadap pelanggaran normalitas dalam sampel besar, distribusi normal tetap disarankan untuk menjaga kestabilan prediksi dan interpretasi model. Uji Kolmogorov-Smirnov yang digunakan dalam penelitian ini juga sejalan dengan pendekatan yang dikembangkan dalam analisis big data, di mana distribusi data harus diuji sebelum digunakan dalam model berbasis machine learning atau analitik prediktif.

Secara keseluruhan, hasil uji normalitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data residual memenuhi asumsi normalitas, yang berarti analisis regresi yang dilakukan dapat memberikan hasil yang valid dan dapat diandalkan dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Dukungan teori terbaru semakin memperkuat validitas hasil penelitian ini serta relevansinya dalam konteks analisis data modern.

2. Uji Normalitas Persamaan 2

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah distribusi variabel independen, variabel dependen, atau keduanya normal dalam model regresi, menurut Ghozali (2016). Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini (Ghozali, 2016b).

Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Persamaan 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		112
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,89281968
Most Extreme Differences	Absolute	,066
	Positive	,043
	Negative	-,066
Kolmogorov-Smirnov Z		,696
Asymp. Sig. (2-tailed)		,718
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber: di olah 2024

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi 0,4301 > 0,05 yang digunakan terbebas lolos normalitas.

3. Uji Normalitas Persamaan 3

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah distribusi variabel independen, variabel dependen, atau keduanya normal dalam

model regresi, menurut Ghozali (2016). Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini (Ghozali, 2016b).

Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Persamaan 3

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		112
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,01212432
Most Extreme Differences	Absolute	,075
	Positive	,048
	Negative	-,075
Kolmogorov-Smirnov Z		,797
Asymp. Sig. (2-tailed)		,548
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber: di olah 2024

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi 0,548 > 0,05 yang digunakan terbebas lolos normalitas.

4.5. Analisis Regresi Linier

Ghozali (2016) menyatakan bahwa analisis regresi tidak hanya mengukur kekuatan korelasi antara dua variabel atau lebih, tetapi juga menunjukkan arah korelasi antara variabel dependen dan independen. Variabel dependen dianggap acak atau stokastik, yang berarti memiliki distribusi probabilitas, sedangkan variabel independen dianggap memiliki nilai yang konsisten atau deterministik

(Ghozali, 2016b). Analisis regresi dilakukan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen.:

1. Regresi Linier Model 1

Pengujian dengan menggunakan dua variabel independen yaitu Lingkungan Kerja (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Budaya Organisasi (Z)

Tabel 4.14 Regresi Linier Model 1

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,846	2,784		-1,381	,170
	Lingkungan Kerja	,370	,074	,398	5,023	,000
	Kepemimpinan Transformasional	,545	,110	,393	4,958	,000
a. Dependent Variable: Budaya Organisasi						

Sumber: di olah 2024

Dari table di atas dapat disimpulkan bahwa untuk hasil analisis regresi model 1 sebagai berikut:

$$Z = a + b1\ X1 + b2\ X2$$
$$Z = -3.846 + 0.370\ X1 + 0.545\ X2 + e$$

a. Konstanta = -3.846

Artinya jika tidak ada variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional yang mempengaruhi Budaya Organisasi, maka Budaya Organisasi sebesar -3.846 satuan.

b. b1 = 0.370

Artinya jika variabel Lingkungan Kerja meningkat sebesar satu satuan maka Budaya Organisasi akan meningkat sebesar 0.370 dengan anggapan variable bebas lain tetap.

c. b2 = 0.545

Artinya jika variabel Kepemimpinan Transformasional meningkat sebesar satu satuan maka Budaya Organisasi akan meningkat sebesar 0.545 dengan anggapan variable bebas lain tetap.

2. Regresi Linier Model 2

Pengujian dengan menggunakan dua variabel independen yaitu Lingkungan Kerja (X1) dan Kepemimpina Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 4.15 Regresi Linier Model 2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,520	1,953		,778	,438
	Lingkungan Kerja	,279	,052	,421	5,397	,000
	Kepemimpinan Transformasional	,380	,077	,384	4,931	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: di olah 2024

Berdasarkan tabel diatas perhitungan regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 21.0 *for windows* didapat hasil sebagai berikut:

$$Y = 1.520 + 0.279\ X1 + 0.380\ X2 + e$$

1. Konstanta = 1.520
   Artinya jika tidak ada variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpina Transformasional yang mempengaruhi Kepuasan Kerja, maka Kepuasan Kerja sebesar 1.520 satuan.
2. $b_1 = 0.279$
   Artinya jika variabel Lingkungan Kerja meningkat sebesar satu satuan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0.279 dengan anggapan variable bebas lain tetap.
3. b2 = 0.380
   Artinya jika variabel Kepemimpinan Transformasional meningkat sebesar satu satuan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0.380 dengan anggapan variable bebas lain tetap.

4.6. Pengujian Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk untuk mengetahui pengaruh Lingkungan kerja dan Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan Budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

Tabel 4.16 Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	3,230	1,532		2,109	,037
	Lingkungan Kerja	,115	,045		2,568	,012
	Kepemimpinan Transformasional	,138	,066	,173	2,080	,040
				,140		
	Budaya Organisasi	,444	,052	,624	8,508	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: di olah 2024

Berdasarkan tabel diatas perhitungan regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 21.0 *for windows* didapat hasil sebagai berikut:

$$Y = 3.230 + 0.115\ X1 + 0.138\ X2 + 0.444\ Z + e$$

1. Konstanta = 3.230

   Artinya jika tidak ada variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi yang mempengaruhiKepuasan Kerja, maka Kepuasan Kerja sebesar 3.230 satuan.

2. $b_1 = 0.115$

   Artinya jika variabel Lingkungan Kerja meningkat sebesar satu satuan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0.115 dengan anggapan variable bebas lain tetap.

3. $b_2 = 0.138$

   Artinya jika variabel Kepemimpinan Transformasional meningkat sebesar satu satuan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0.138 dengan anggapan variable bebas lain tetap.

4. $b_3 = 0.444$

   Artinya jika variabel Budaya Organisasi meningkat sebesar satu satuan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0.444 dengan anggapan variable bebas lain tetap.

4.7. Uji Hipotesis

4.7.1 Hasil Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2016), tujuan dari uji t adalah untuk menentukan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini dilakukan dengan uji t untuk menilai secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan bantuan SPSS versi 21.0 *for windows*. Hasil dari uji t pada penelitian ini adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016b):

Tabel 4.17 Uji Hipotesis Budaya Organisasi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,846	2,784		-1,381	,170
	Lingkungan Kerja	,370	,074	,398	5,023	,000
	Kepemimpinan Transformasional	,545	,110	,393	4,958	,000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Sumber: di olah 2024

1. Berdasarkan di atas dapat diketahui hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa terdapat nilai probabilitas sebesar 0,000 ≤ 0,05. Nilai tersebut dapat membuktikan bahwa

   H1: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Budaya Organisasi.

2. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa terdapat nilai probabilitas sebesar 0,000 ≤ 0,05. Nilai tersebut dapat membuktikan bahwa

   H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Budaya

Organisasi.

Tabel 4.18 Uji Hipotesis Kepuasan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,230	1,532		2,109	,037
	Lingkungan Kerja	,115	,045	,173	2,568	,012
	Kepemimpinan Transformasional	,138	,066	,140	2,080	,040
	Budaya Organisasi	,444	,052	,624	8,508	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: di olah 2024

1. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa terdapat nilai probabilitas sebesar 0,000 ≤ 0,05. Nilai tersebut dapat membuktikan bahwa

   H3: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

2. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa terdapat nilai probabilitas sebesar 0,000 ≤ 0,05. Nilai tersebut dapat membuktikan bahwa

   H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

3. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa terdapat nilai probabilitas sebesar 0,000 ≤ 0,05. Nilai tersebut dapat membuktikan bahwa

   H5: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. **4.7.2 Uji Secara Simultan (Uji F)**

Menurut Ghozali (2016) uji F adalah uji statistik yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini dilakukan uji f untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2016b).

Tabel 4.19 Uji Simultan (Uji F)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2154,186	3	718,062	77,005	,000[b]
	Residual	1007,091	108	9,325		
	Total	3161,277	111			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi , Kepemimpinan Transformasional , Lingkungan Kerja

Sumber: di olah 2024

Dari hasil uji F pada tabel di atas diperoleh F hitung sebesar 77.005 dan probabilitas sebesar 0,000. Karena sig 0,000 < 0,05, dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya

Organisasi secara bersama-sama berpengaruh Kepuasan Kerja.

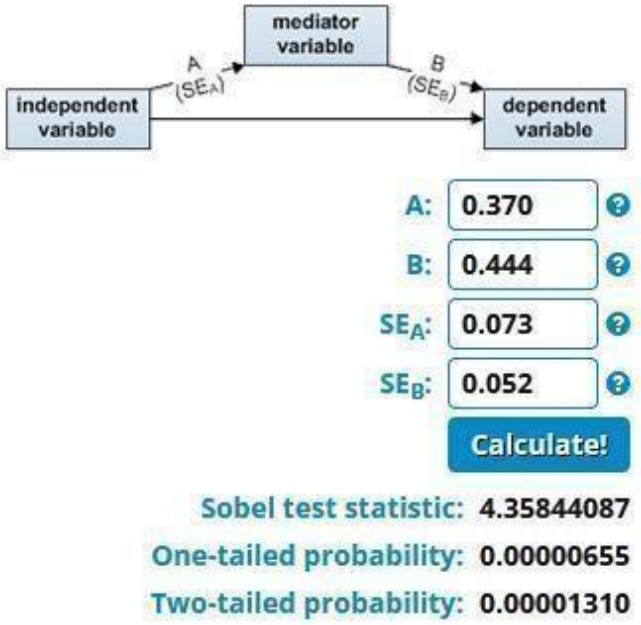
Tabel 4.20 MEDIASI 1

Direct Effect	
X1 → Y	
(P_1)	= 0.114
Indirect Effect	
X1 → Z → Y	
($P_3 \times P_5$) = 0.370 × 0.444	= 0.164
Total Effect	
(*Direct Effect* + *Indirect Effect*) = 0.114 + 0.164	= 0.278

Sumber: di olah 2024

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa pengaruh secara tidak langsung Lingkungan Kerja (indirect effect) terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Budaya Organisasi sebesar 0.164. Pengaruh langsung (direct effect) diperoleh sebesar 0.114 sehingga pengaruh (total effect) sebesar 0.278. Diketahui bahwa pengaruh langsung sebesar 0.114 lebih rendah dari pengaruh tidak langsung langsung yaitu 0.164, maka variabel Budaya Organisasi dapat memediasi.

Dalam peneiltian ini, uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu Budaya Organisasi. Untuk menghitung signifikansi variabel pengaruh mediasi menggunakan uji sobel sebagai berikut :



Gambar 4. 1 Hasil Uji Sobel*Perhitungan tersebut bahwa nilai thitung 4.358 > ttabel 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa variable Budaya Organisasi signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa*

H6: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Lingkungan Kerja yang dimediasi Budaya Organisasi didukung.

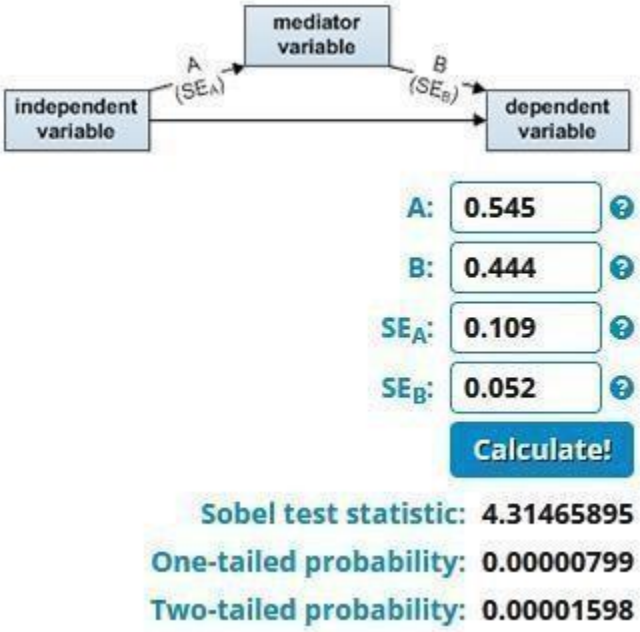
Tabel 4.21 MEDIASI 2

Direct Effect	
X2 □ Y	
(P_1)	= 0.138
Indirect Effect	
X2□Z Y□	
($P_3 \times P_5$) = 0.545 × 0.444	= 0.241
Total Effect	
(*Direct Effect* + *Indirect Effect*) = 0.138 + 0.241	= 0.379

Sumber: di olah 2024

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa pengaruh secara tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (indirect effect) terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Budaya Organisasi sebesar 0.241. Pengaruh langsung (direct effect) diperoleh sebesar 0.138 sehingga pengaruh (total effect) sebesar 0.379. Diketahui bahwa pengaruh langsung sebesar 0.138 lebih rendah dari pengaruh tidak langsung langsung yaitu 0.241, maka variabel Budaya Organisasi dapat memediasi.

Dalam peneiltian ini, uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu Budaya Organisasi. Untuk menghitung signifikansi variabel pengaruh mediasi menggunakan uji sobel sebagai berikut :



Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel 2

Perhitungan tersebut bahwa nilai thitung 4.314 > ttabel 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa variable Budaya Organisasi signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa

H7: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Lingkungan Kerja yang dimediasi Budaya Organisasi didukung.

Tabel 4.22 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Keterangan
H1	Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja	Didukung
H2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Didukung
H3	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Budaya organisasi	Didukung
H4	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Budaya Organisasi	Didukung
H5	Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Didukung
H6	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi	Didukung
H7	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi	Didukung

4.8. Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Lingkungan Kerja nilai probabilitas 0.0116 < 0.05 hal ini menunjukkan Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, jika Lingkungan Kerja naik 1 maka akan meningkatkan Keepuasan kerja sebesar 0.114507, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus menjadi pertimbangan bagi sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya. Dalam setiap pekerjaan tentu ada lingkungan tempat untuk bekerja. Setiap orang tentu menginginkan memiliki lingkungan kerja yang kondusif dan suportif baik itu lingkungan kerja fisik maupun psikis. Sementara itu, kepuasan kerja merupakan kondisi yang dapat membawa dampak positif

terhadap karyawan maupun perusahaan tempatnya bekerja, karena apabila seorang karyawan merasakan kepuasan kerja yagn baik, maka karyawan tersebut akan mampu dan bersedia untuk bekerja secara maksimal (Djuraidi & Laily, 2020).

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting dalam memberikan dukungan terhadap karyawan dalam melaksankaan aktivitas pekerjaannya (Rosento, Yulistria & Handayani, 2022). Dukungan yang positif dari lingkungan kerja baik itu secara fisik maupun psikis akan mempengaruhi bagaimana tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Degan demikian terbukti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin baik dukungan yang diberikan oleh lingkungan kerja, maka akan semakin meningkatkan pula kepuasan kerja yang dirasakan, demikian pula sebaliknya.

Sejalan dengan Rosento, Yulistria & Handayani (2022) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.8.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Kepemimpinan Transformasional nilai probabilitas 0.0399 < 0.05 hal ini menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja , jika Kepemimpinan Transformasional naik 1 maka akan meningkatkan Kepuasan kerja sebesar 0.138092 , sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 diterima.**

Salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah kepemimpinan transformasional. Sikap pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja, dimana kepemimpinan transformasional akan dicirikan dengan curahan perhatian berupa pemberian dorongan dan semangat kepada karyawanuntuk menghadapi suatu permasalahan sehingga karyawan akan mampu lebih berkembang (Sulistyawati et al., 2022b).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi karena kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan inspirasi positif terhadap karyawan, dimana kepemimpinan transformasional akan selalu memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses dimana salah satunya adalah memberikan bantuan kepada karyawan agar tugas yang dibebankan dapat diselesaikan dengan baik (Djuraidi & Laily, 2020). Selain memberikan energi positif, pemimpin yang menerapkan gaya transformasional akan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kesejahteraan dan kemajuan dari karyawannya sehingga karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan pula kepuasan kerja yang dirasakan.

4.8.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi

Variabel Lingkungan Kerja nilai probabilitas 0.0000 < 0.05 hal ini menunjukkan Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Budaya

Organisasi, jika Lingkungan Kerja naik 1 maka akan meningkatkan Budaya Organisasi sebesar 0.370108, sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3 diterima**.

Seorang karyawan apalagi yang baru mulai bekerja, biasanya memerlukan adaptasi terhadap lingkungan dimana tempatnya bekerja (Sulistyawati et al., 2022b). Dalam membentuk suatu budaya organisasi, lingkungan kerja dapat memilki peranan yang signifikan, karena lingkungan kerja akan membentuk suatu hubungan antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinan, sehingga apabila lingkungan kerjanya baik maka diharapkan akan membentuk suatu perilaku yang baik pula dari anggotanya sehingga sebuah budaya organisasi akan dapat terbentuk sebagai akibat dari suasana lingkungan kerja tersebut.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Sebuah lingkungan kerja yang positif dan suportif baik akan membentuk suatu budaya kerja yang baik pula. Lingkungan kerja yang saling memberikan dukungan satu sama lain dan hubungan baik yang terjalin antara pimpinan dengan karyawan ataupun antar karyawan dengan karyawan lain akan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga sebuah budaya kerja yang positif akan terbentuk pula. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang meningkat antara orang-orang yang ada dalam lingkungannya (Fatma et al., 2020b). Dengan demikain semakin baiknya lingkungan kerja akan semakin meningkatkan pula budaya organisasi.

Sejalan dengan Fatma et al (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi (Fatma et al., 2020b).

4.8.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Variabel Kepemimpinan Transformasional nilai probabilitas 0.0000 < 0.05 hal ini menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi, jika Kepemimpinan Transformasional naik 1 maka akan meningkatkan Budaya Organisasi sebesar 0.545165 , sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 4** diterima.

Budaya Organisasi memberikan identitas terhadap organisasi melalui kerja sama tim, optimisme, aliran informasi, keterlibatan pegawai dan memfasilitasi komitmen kolektif organisasi dalam pelayanan, nilainilai dan penghargaan (Sulistyawati et al., 2022b). Sebuah perusahaan dengan budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi bagaimana perilaku dari karyawan dalam upaya membantu perusahaan mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional sendiri dapat menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penerapan budaya organiasi tersebut.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Budaya organisasi. Seorang pemimpin yang transformatif akan dapat membangun sebuah budaya organisasi yang kuat dan positif dimulai dari penjabaran visi, misi, dan tujuan organisasi (Kese, & Hidayat, 2021). Budaya organisasi yang positif akan menjadi panduan dan pegangan bagi anggota sebuah perusahaan untuk bertindak dan berperilaku dalam lingkup

pekerjaannya. Dengan adanya penyampaian visi dan misi yang jelas yang dijabarkan oleh pemimpinan dan menjadi sebuah budaya kerja, maka

tujuan dari perusahaan akan lebih mudah untuk dipahami sehingga perilaku yang dimunculkan oleh karyawan akan mengikuti apa yang telah menjadi budaya. Peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan pula pada variabel budaya organisasi.

Sejalan dengan Kese, & Hidayat (2021) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

4.8.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Budaya Organisasi nilai probabilitas 0.0000 < 0.05 hal ini menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, jika Budaya Organisasi naik 1 maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0.444430 , sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 5 diterima**.

Kepuasan kerja muncul sebagai respon terhadap situasi perusahaan tempatnya bekerja yang tercipta dari suasana dan kebiasaan yang telah diterapkan sehari-hari. Kepuasan kerja memberikan gambaran akan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, apakah dia merasanyaman atau tidak yang diwujudkan dalam sikap positif atau negatif dalam diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Rosento, Yulistria & Handayani, 2022). Dengan demikian, budaya organisasi yang ada pada suatu perusahaan dapat menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi karena budaya organisasi akan

membentuk atau memunculkan suatu sikap positif yang memiliki kaitan erat dengan kepuasan kerja yaitu sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya (Sulistyawati et al., 2022b). Budaya organisasi yang baik tentu akan memiliki dampak yang positif pula terhadap anggota organisasinya. Karyawan akan memiliki pedoman dan petunjuk bagaimana harus berperilaku dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan akan dapat optimal sehingga berujung pada munculnya kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Semakin baik budaya organiasi, maka akan berpotensi semakin meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan.

Sejalan dengan Sulistyawati, Setyadi & Nawir (2022) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Sulistyawati et al., 2022b) .

4.8.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa pengaruh secara tidak langsung Lingkungan Kerja (indirect effect) terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Budaya Organisasi sebesar 0.164. Pengaruh langsung (direct effect) diperoleh sebesar 0.114 sehingga pengaruh (total effect) sebesar 0.278. Diketahui bahwa pengaruh langsung sebesar 0.114 lebih rendah dari pengaruh tidak langsung langsung yaitu 0.164, maka variabel Budaya Organisasi dapat memediasi. sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 6 diterima**.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan nyaman sehingga memungkinkan seorang karyawan untuk dapat bekerja optimal, yang ditunjukkan pada munculnya kepuasan kerjanya (Kamaruddin, Konadi & Hidayati, 2022). Sementara itu, budaya organisasi

juga memiliki pengaruh terhadap bagaimana tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan, dimana budaya organiasi yang baik akan berpengaruh pada munculnya perilaku yang positif dari karyawan. Rasa puas terhadap pekerjaan akan diwujudkan pula dalam kesediaan oleh karyawan untuk bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan bersama. Lingkungan kerja terhadap berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi. Lingkungan kerja dan budaya organisasi yang baik dan sehat akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya sehingga efek yang positif akan timbul seperti kualitas kerja serta motivasi karyawan yang semakin tinggi untuk bekerja (Sulistyawati et al., 2022b). Lingkungan kerja yang positif akan membentuk suatu budaya organisasi yang positif pula sehingga dapat mempengaruhi bagaimana sikap dan tindakan karyawan dalam bekerja yang pada gilirannya akan mempengaruhi pula bagaimana kepuasan kerja yang dirasakan. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel pemediasi. Sejalan dengan Kamaruddin, Konadi & Hidayati (2022) yang menyimpulkan bahwa lingkungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.

4.8.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa pengaruh secara tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (indirect effect) terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Budaya Organisasi sebesar 0.241. Pengaruh langsung (direct effect) diperoleh sebesar 0.138 sehingga

pengaruh (total effect) sebesar 0.379. Diketahui bahwa pengaruh langsung sebesar 0.138 lebih rendah dari pengaruh tidak langsung langsung yaitu 0.241, maka variabel Budaya Organisasi dapat memediasi. sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 7 diterima**.

Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh penerapan kepemimpinan dimana bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan (Asriani, Mintarti & Za, 2020). Selain itu, penerapan kepemimpinan yang tepat seperti kepemimpinan transformasional akan dapat meningkatkan kepuasan kerja serta membentuk suatu budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi. Tindakan karyawan dalam melakukan pekerjaan merupakan gambaran gaya kepemimpian yang diterapkan oleh pimpinannya (Djuraidi & Laily, 2020). Oleh karena itu, bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan dapat berpengaruh terhadap bagaimana karyawan berperilaku pula. Budaya organiasi sendiri dapat terbentuk dari bagaimana visi dan misi perusahaan disampaikan oleh seorang pemimpin sehingga akan terbentuk suatu panduan dan arah yang jelas dalam mencapai tujuannya. Dengan penerapan budaya organisasi yang baik akan memunculkan suatu suasana kerja yang baik sehingga dapat memberikan bantuan kepada karyawan, sehinga karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih optimal dan kepuasan kerja dapat diraih. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi.

Sejalan dengan Asriani, Mintarti & Za (2020) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinreja melalui budaya organisasi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk dalam perusahaan. Selain itu, kepemimpinan transformasional yang memberikan visi, motivasi, dan dukungan bagi karyawan turut membentuk budaya organisasi yang lebih solid.

Lingkungan kerja yang nyaman, baik secara fisik maupun psikologis, berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu pula dengan kepemimpinan transformasional yang efektif, yang mampu meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja melalui pendekatan yang inspiratif. Budaya organisasi yang kuat juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa nilai-nilai serta norma yang diterapkan dalam perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung bagi karyawan.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, lingkungan kerja yang baik dan kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang lebih baik, yang pada akhirnya turut meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, perusahaan start-up yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya Gen Z, perlu memperhatikan kualitas lingkungan kerja,

menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif, serta membangun budaya organisasi yang kuat dan adaptif. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, serta mendukung produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

5.2. Saran

1. Penguatan Lingkungan Kerja

Berdasarkan temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($t = 4.221$; $p < 0.05$), perusahaan start-up disarankan memperbaiki aspek fisik dan sosial tempat kerja, antara lain:

a. Pencahayaan dan Suhu: Menyesuaikan pencahayaan alami dan mekanik serta suhu ruangan agar lebih nyaman.
b. Kebisingan: Mengatur zoning area untuk ruang kolaborasi dan area tenang.
c. Hubungan Kerja: Mengadakan kegiatan team building berkala untuk mempererat kerja sama.

2. Pengembangan Kepemimpinan Transformasional

Karena kepemimpinan transformasional terbukti mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan melalui budaya organisasi ($t = 3.987$; $p < 0.05$), HR dan manajemen perlu:

a. Pelatihan Pemimpin: Menyelenggarakan workshop rutin tentang visi inspiratif dan coaching karyawan.
b. Mentoring dan Feedback: Sistem mentoring satu-satu untuk peningkatan kepercayaan diri bawahan.

3. Penguatan Budaya Organisasi

Melihat peran mediasi budaya organisasi yang memperkuat hubungan variabel independen dengan kepuasan kerja, direkomendasikan:

a. Nilai dan Norma: Menyusun manifesto nilai perusahaan yang melibatkan partisipasi karyawan Gen Z.
b. Praktik Inovasi: Menetapkan program hackathon internal untuk mendorong kreativitas.

4. Monitoring Berbasis Data

Implementasikan sistem pengumpulan data kepuasan kerja dan budaya organisasi secara berkala (semester) untuk evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational Culture and Organizational Performance: Does Job Satisfaction Mediate the Relationship? *Cogent Business and Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127

Abdurrohman, I., Jamaludin, A., Studi Manajemen, P., Ekonomi dan Bisnis, F., & Buana Perjuangan Karawang, U. (2024). the Influence of Leadership and Work Environment on Employee Performance At Pt. Cipta Mandiri Perkasa Karawang. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting*, *7*(2), 3668–3681. https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v7i2.9043

Affandie, M. B., & Churiyah, M. (2022). Transformational Leadership: An Overview and Bibliometric Analysis. *Jurnal Syntax Transformation*, *3*(5), 1–12.

Alemu Ambo, A. (2024). The Effect of Organizational Culture on Trainers' Job Satisfaction in the Addis Ababa City Administration, Ethiopia. *Cogent Business and Management*, *11*(1), 1–17. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375999 Andriukaitiene, R., Cherep, A. V, Voronkova, V. H., Punchenko, O. P., & Kyvliuk, O. P. (2019). Managing Organizational Culture as a Factor in Organizational Change. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhe State Engineering Academy*, *0*(75), 169–179. https://doi.org/10.26661/2072-7941.2018.155562

Arnett, J. J. (2000). Emerging Adulthood: A Theory of Development from the Late Teens through the Twenties. *American Psychologist*, *55*(5), 469– 480. https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications, Inc.

Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.

Blau, P. M., & Duncan, O. D. (1967). *The American Occupational Structure*. New York: Wiley.

Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does Transformational Leadership Influence on the Performance of Public Service Organizations in a Developing Country? The Interventional Roles of NPM Cultural Orientations. *Cogent Business and Management*, *9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746

Druhova, O., & Xia, L. (2024). Organizational Culture as the Basis of Successful Business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, *9*(2), 146–150. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24

Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton & Company.

Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction of Internal Employees and Outsourced Workers. *Cogent Business and Management*, *7*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1837460

Fachrurazi, F., Rezeki, F., & Dirhamsyah, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PT TOA Bekasi. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, *12*(3), 247–254. https://doi.org/10.52643/jam.v12i3.2470

Fatma, N., Kaok, M., & Aprilius, A. (2020). Lingkungan Kerja , Budaya Karyawan Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, *11*(2), 113–122.

Francisca Chibugo Udegbe, Ogochukwu Roseline Ebulue, Charles Chukwudalu Ebulue, & Chukwunonso Sylvester Ekesiobi. (2024). the Role of Artificial Intelligence in Healthcare: a Systematic Review of Applications and Challenges. *International Medical Science Research Journal*, *4*(4), 500–508. https://doi.org/10.51594/imsrj.v4i4.1052

Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro..

Hananta, M. A. T., & Suratman, A. (2023). How are leaders trusted in the knowledgesharing process? *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-*

2293), *5*(1), 11–22. https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i1.386
Hofstede, G. (2007). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014
Jasmine, J. A., & Utomo, P. (2024). The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Gen Z's Organizational Commitment in the Indonesian Creative Industry. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(4), 576–587. https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43
Joseph, S. (2024). Organizational Workforce Management in the Digital Age : The Role of Technocultural Interventions in Mitigating the Negative Impacts of AI- Driven Technological Change. *Archives of Current Research International*, *24*(10), 148–166. https://doi.org/10.9734/acri/2024/v24i10917
Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, *14*(8), 1–13. https://doi.org/10.3390/admsci14080163
Khalifa, M. A., Alber, N., & Soha, I. (2018). Job Satisfaction and Its Relation to Work Environment. *Journal of Environmental Science*, *41*(3), 481–515.
Kimonyo, T. (2025). Influence of Strategic Leadership on Generation Z Employees : A Strategic Approach to Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, *10*(1), 72–85.
Krisdayanti, & Lianto. (2023). The Evolution Of Work-Life Balance: The Workplace Hopes And Challenges For Generation Z. *SEIKO : Journal of Management & Business*, *6*(2), 245–256.
Krismanita, N., & Chalimah. (2025). Pengaruh Leadership , Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *CITIZEN: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, *5*(1), 176–186. https://doi.org/10.53866/jimi.v5i1.669
Lawren, C., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT TSA di Bogor. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *5*(1), 149–158. https://doi.org/10.34005/kinerja.v5i02.2726
Luu, D. T., & Phan, H. Van. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*, *14*(1), 106–122. https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585
Muhammad Abyan Tio Hananta, & Suratman, A. (2023). How are Leaders Trusted in the Knowledge-Sharing Process? *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, *5*(1), 11–22. https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i1.386
Nugraha, F., Prasetyo, B. E., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2025). Perception of Generation Z towards Leadership in the Workplace (A Study at HIJ Company). *Ranah : Research Journal of Multidisciplinary Research and Development*, *7*(3), 1856–1866. https://doi.org/10.38035/rrj.v7i3.1557
Prihadini, D., Nurbaity, S., Rachmadi, H., & Krishantoro. (2020). A New Decade for Social Changes. *Technium Social Sciences Journal*, *6*(December), 101–105.
Safrudin, A., Indrawati, M., Magister, P., Pascasarjana, M., Wijaya, U., & Surabaya, P. (2023). Pengaruh Job Satisfaction Dan Job Insecurity Terhadap Komitmen Kerja Generasi Z. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, *2*(3), 245–253.
Sammu, J., & Joy, J. (2024). Predictive Analytics in Employee Retention and Engagement Strategies. *JOUR*, *5*(11), 1–17.
Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Ali, H., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan, Penerapan Efisiensi, Terhadap Peningkatan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital (JMPD)*, *3*(2).

Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, *7*(1), 68–77. https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755

Sari, Y., Sudarno, Nyoto, & Suyono. (2022). Improving Employee Satisfaction and Performance through Motivation, Organizational Culture, and Employee Competency in Pekanbaru City Health Office. *Journal of Applied Business and Technology*, *3*(1), 1–16. https://doi.org/10.35145/jabt.v3i1.84

Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian,* (6th ed.). Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.

Sono, M. G., Yulistiyono, A., & Khotijah, N. (2024). The Effect of Job Recognition and Development Opportunities on Loyalty and Job Satisfaction of Generation Z in Jakarta ' s Creative Industries. *West Science Interdisciplinary Studie*, *02*(10), 2041– 2053.

Sugiyono, M. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi. *Bandung: Alfabeta*.

Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, *3*(1), 183–197. https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680

Tripathi, A., & Kalia, P. (2022). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation*, 1–21. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640

Vygotsky, L. S. (2014). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.

Yevtushenko, N., Gudz, O., & Tiazhina, A. (2024). Organisational Culture As an Effective Tool for Managing a Telecommunications Enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, *10*(2), 103–112. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2103-112

Zukarnaen, Z., Purwana, D., & Saptono, A. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Performance of Naval Command and Staff Collage (Seskoal) With Job Satisfaction. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, *3*(2), 34–45. https://doi.org/10.33648/ijoaser.v3i2.55

Lampiran 1 KUESIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Perkenalkan nama saya Dewandaru Dimas Herlambang, mahasiswa Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia Saat ini. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas akhir saya mengenai "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi kepada Karyawan Gen Z di Perusahaan *Start Up* " Adapun kuesioner ini ditunjukan kepada seluruh karyawan Gen Z yang berkerja di Perusahaan *Start Up*.

Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada ibu/bapak yang telah meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian saya.

Wa'alaikumsalam Warahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat saya.

Dewandaru Dimas Herlambang

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk mengisi pertanyaan berikut dengan jawaban sesuai dengan kenyataan yang dialami:

1. Nama:…….
2. Jenis Kelamin:
    a. Laki-laki
    b. Perempuan
3. Usia :
    a. <20
    b. 21 – 25
    c. 26 - 27

4. Ijazah terakhir :

   a. SMA

   b. S-1

   c. S-2

   d. S-3

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja dengan peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Fokus penelitian adalah karyawan generasi Z (Gen Z) yang bekerja di perusahaan startup.

Jawablah setiap pernyataan sesuai dengan pengalaman dan persepsi pribadi Anda.

Gunakan skala Likert 1-5, di mana:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Data yang diperoleh dari kuesioner ini akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan semata-mata untuk keperluan penelitian.

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
X1	**Lingkungan Kerja**					
1	Warna dinding dan interior ruang kerja membantu menciptakan suasana yang nyaman untuk bekerja.					
2	Pengaturan penerangan di ruang kerja membantu menjaga kenyamanan mata selama bekerja.					
3	Kebersihan ruang kerja dijaga secara rutin oleh perusahaan.					
4	Komputer atau perangkat yang saya gunakan berada dalam kondisi yang aman dan terjaga.					
5	Penataan furnitur dan peralatan kerja tidak menghalangi mobilitas di ruang kerja.					
6	Saya memahami dengan jelas struktur kerja dan pembagian tanggung jawab di perusahaan.					
7	Komunikasi antar kelompok di lingkungan kerja berlangsung dengan baik.					
8	Atasan saya memberikan dukungan dan arahan yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan.					
9	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapat atau ide di tempat kerja.					
X2	**Kepemimpinan Transformasional**					
1	Pemimpin saya memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi.					
2	Pemimpin menetapkan misi yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi.					
3	Saya merasa lebih termotivasi bekerja karena kebanggaan yang ditunjukkan oleh pemimpin.					
4	Pemimpin menetapkan standar kerja yang tinggi untuk seluruh tim.					

5	Pemimpin mampu membangkitkan kesadaran saya terhadap tujuan organisasi melalui pendekatan emosional.					

6	Saya merasa pemimpin membantu saya mengembangkan strategi kerja yang efektif.					
Y	**Kepuasan Kerja**					
1	Tugas yang saya terima memungkinkan saya untuk mengembangkan keterampilan baru.					
2	Sistem penggajian di perusahaan ini adil dan transparan.					
3	Fasilitas kerja yang disediakan perusahaan memadai untuk mendukung pekerjaan saya.					
4	Saya merasa dukungan dari rekan kerja membantu saya menyelesaikan tugas dengan lebih baik.					
5	Pekerjaan yang saya lakukan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan saya.					
Z	**Budaya Organisasi**					
1	Perusahaan lebih fokus pada proses kerja daripada hasil yang dicapai.					
2	Atasan saya menekankan pentingnya mematuhi peraturan meskipun hasil kerja kurang optimal.					
3	Saya merasa tugas yang diberikan kepada karyawan cenderung dirancang untuk meminimalkan risiko.					
4	Keputusan penting di perusahaan biasanya diambil tanpa konsultasi dengan karyawan.					
5	Kebijakan perusahaan lebih banyak berorientasi pada hasil kerja daripada kesejahteraan karyawan.					
6	Perusahaan lebih menghargai produktivitas daripada tuntutan terkait gaji.					

Lampiran 2

1. **Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Laki-laki	48	42,9	42,9	42,9
	Perempuan	64	57,1	57,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

2. **Usia Responden**

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<20	9	8,0	8,0	8,0
	21 - 25	62	55,4	55,4	63,4
	26 - 27	39	34,8	34,8	98,2
	31 - 35	2	1,8	1,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

3. **Ijazah Terakhir Responden**

Ijazah Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S-1	67	59,8	59,8	59,8
	S-2	2	1,8	1,8	61,6
	SMA	43	38,4	38,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Lampiran 3

Daftar Rekapitulasi Skor Jawaban Responden

1. **Data Variabel Lingkungan Kerja (X1)**

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	TOTALX1
5	5	4	5	4	4	5	5	4	41
5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
3	3	2	3	3	2	2	2	3	23
4	4	4	5	5	4	5	5	5	41
4	4	5	4	4	4	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
5	5	4	5	4	5	5	5	5	43
5	5	4	5	5	4	5	5	4	42
3	3	3	3	4	4	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	5	5	5	5	4	4	4	40
4	4	5	5	5	4	5	5	5	42
4	4	5	4	4	4	5	5	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
2	2	3	3	3	3	2	2	2	22
4	4	4	3	4	4	4	3	4	34
4	4	4	4	4	3	4	3	3	33
5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	4	5	4	5	5	4	5	42
4	4	4	4	5	5	5	4	4	39
3	3	4	4	3	3	3	3	3	29
3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
4	4	4	4	4	5	5	4	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	5	5	5	5	5	5	5	43
4	4	3	3	4	4	4	3	3	32
3	3	3	3	4	4	4	4	4	32
1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
3	3	3	3	3	3	2	2	2	24
2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
4	4	4	4	5	5	5	5	5	41
4	4	5	5	5	5	5	5	5	43
4	4	5	5	5	5	4	4	4	40

5	5	5	5	5	5	5	5	5	45

3	3	3	3	3	3	3	3	3		27
3	3	3	3	3	3	3	3	3		27
3	3	3	4	3	3	4	3	4		30
5	5	5	5	5	5	5	5	5		45
3	3	3	3	3	3	3	3	3		27
3	3	3	3	3	3	3	2	2		25
3	3	3	3	3	3	3	3	3		27
3	3	3	4	4	3	3	3	3		29
4	4	4	4	4	4	4	4	4		36
4	5	5	5	5	4	4	4	4		40
4	5	5	5	4	5	5	5	5		43
4	5	4	4	4	5	5	4	4		39
4	4	4	4	4	4	4	5	5		38
4	4	4	4	4	4	4	4	4		36
2	2	2	2	2	2	2	2	2		18
5	5	5	5	5	5	5	5	5		45
4	4	3	4	4	4	3	4	4		34
4	4	4	4	3	4	3	3	3		32
5	4	4	5	4	4	4	4	4		38
4	4	4	4	4	5	5	5	5		40
4	4	4	4	4	4	4	4	4		36
5	4	5	4	5	5	4	5	5		42
4	4	4	5	5	5	4	4	4		39
3	4	4	3	3	3	3	3	3		29
3	4	4	4	4	4	4	4	4		35
4	4	4	4	5	5	4	4	4		38
5	5	5	5	5	5	5	5	5		45
5	5	5	5	5	5	5	5	5		45
4	5	5	5	5	5	5	5	4		43
4	3	3	4	4	4	3	3	4		32
3	3	3	4	4	4	4	4	4		33
1	1	1	1	1	1	1	1	1		9
5	5	5	5	5	5	5	5	4		44
3	3	3	3	3	2	2	2	2		23
2	2	2	2	2	2	2	2	2		18
5	5	5	5	5	5	5	5	5		45
4	4	5	5	5	5	5	5	5		43
4	4	4	5	5	5	5	5	5		42
4	5	5	5	5	5	5	5	4		43
4	5	5	5	5	4	4	4	4		40
5	5	5	5	5	5	5	5	5		45
3	3	3	3	3	3	3	3	3		27
3	3	3	3	3	3	3	3	3		27
3	3	4	3	3	4	3	4	4		31
5	5	5	5	5	5	5	5	5		45
3	3	3	3	3	3	3	3	3		27
3	3	3	3	3	3	2	2	3		25
3	3	3	3	3	3	3	3	4		28

5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
2	3	2	3	2	3	2	3	2	22
4	5	4	5	4	5	4	5	4	40
4	5	4	5	4	5	4	5	4	40
4	4	4	4	4	5	5	4	4	38
4	4	4	3	3	3	3	3	4	31
4	4	4	5	4	5	5	4	5	40
4	5	4	5	4	5	4	4	4	39
4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
2	2	2	3	3	3	3	3	2	23
4	4	3	3	4	3	4	4	4	33
4	5	5	5	5	5	5	5	4	43
5	5	5	4	4	4	4	5	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	4	5	4	5	4	5	4	5	41
5	5	4	4	5	4	5	4	4	40
4	5	4	5	4	5	4	5	4	40
4	3	4	4	3	4	3	4	4	33
4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
5	4	4	4	5	4	5	4	5	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27

2. **Data Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)**

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTALX2
4	4	4	4	5	5	26
4	5	4	4	5	5	27
3	3	3	3	4	4	20
5	4	4	4	5	4	26
4	4	4	5	4	4	25
4	4	4	4	4	3	23
4	4	4	5	4	5	26
5	4	4	4	5	4	26
3	3	4	4	3	4	21
4	4	3	3	4	4	22
5	4	5	5	4	5	28
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	5	4	28
4	4	5	5	5	5	28
5	4	5	5	4	4	27
2	1	1	1	1	1	7
4	4	4	5	5	4	26
2	2	2	2	2	2	12
4	3	3	4	3	4	21

4	3	3	4	3	4	21
3	3	4	4	3	4	21
4	4	4	4	4	5	25
4	5	4	4	4	5	26
4	4	4	4	4	4	24
5	5	4	5	4	4	27
4	4	3	4	3	4	22
5	4	5	4	4	4	26
4	4	4	4	4	4	24
4	4	5	5	4	5	27
3	3	4	3	3	4	20

4	4	5	5	4	4	26

5

3	4	4	4	4	4	23
1	2	2	2	2	2	11
5	4	5	5	5	4	28
2	2	2	3	3	3	15
4	5	4	5	4	5	27
4	5	5	4	5	5	28
3	4	4	3	3	3	20
5 4	4	5	4	5	27	5
4	4	5	5	4	27	
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	4	4	20
3	4 4	4	3	4	22	
4	5 4	5	5	4	27	
2	1 1	1	1	1	7	
3	2 2	3	3	2	15	
4	5 4	4	4	4	25	
3	4 3	3	3	3	19	
4	4 4	3	4	4	23	
4	5	4	4	5	4	26
4	4 4	4	4	4	24	
5	4 4	4	5	5	27	
5	5	5	5	4	4	28
4	4	4	5	4	5	26
2	1	1	1	1	1	7
5	4	5	4	4	4	26
5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	3	4	3	21
3	4	4	3	4	4	22
3	4 3	4	4	3	21	
4	5 4	4	4	5	26	
4	5	4	5	4	5	27
4	4	5	4	4	5	26
4	4 5	5	4	5	27	
5	4 5	5	4	5	28	
1	1	2	2	1	1	8
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	2	17
2	3	3	2	2	2	14
4	4	5	5	5	4	27
4	4	4	4	4	4	24
2	2	2	2	2	2	12
5	4	4	5	4	5	27
3 3	3	3	3	2	17	4
5	4	5	4	5	27	
5	5	5	4	4	5	28
3	3 4	4	3	4	21	
4	5 4	5	4	4	26	

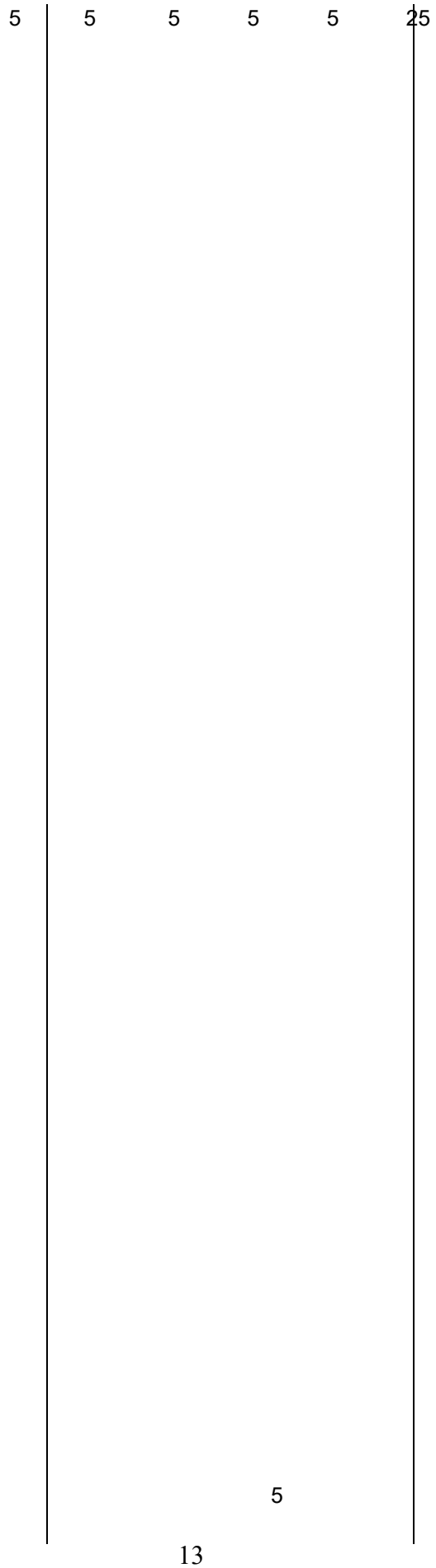
5	4	5	4	4	5	27
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	5	4	26	
4	4	4	4	4	4	24
4	4	5	5	5	5	28
4	4	4	4	4	5	25
5	4	5	5	5	4	28
4	3	4	4	4	3	22
3	2	2	3	3	2	15
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	4	4	4	4	26
5	4	5	5	4	5	28
3	4	3	3	4	3	20
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	4	5	28
3	2	2	3	3	2	15
4	4	4	4	3	3	22
5	4	4	4	5	5	27
4	5	4	4	5	4	26
3	3	3	3	3	2	17
2	2	2	2	2	2	12
3	3	4	4	3	4	21
5	5	4	4	4	4	26
4	4	5	4	4	5	26
4	5	5	4	5	5	28
4	4	5	4	4	4	25
5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	4	3	3	21
3	3	3	3	2	2	16
3	3	3	3	2	2	16
3	3	4	4	3	3	20

3. **Data Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	TOTALY
5	5	5	5	5	25
5	4	5	5	5	24

5

3	3	3	3	3	15
4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	3	3	3	17
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
5	5	5	5	5	25
4	4	5	5	5	23
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
1	1	1	1	1	5
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
3	3	3	3	3	15
5	5	5	5	5	25


5
5
5
5
5
25
5

5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
3	4	3	3	3	16
4	4	3	3	3	17
4	5	5	5	5	24
1	1	1	1	2	6
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	5	22
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
3	3	3	3	3	15
3	4	4	3	3	17
5	5	5	5	5	25
1	1	1	1	2	6
2	2	2	2	2	10
2	2	2	2	2	10
3	3	3	3	3	15
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	5	22
1	2	2	2	2	9
5	5	5	5	5	25

4	4	4	4	4	20
3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	5	22
5	5	5	5	5	25
4	5	4	4	4	21
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
3	3	3	3	3	15
3	3	3	3	3	15
5	5	4	4		23

2	2	2	2	2	10
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
4	4	4	5	4	21
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	4	4	23
4	4	4	5	5	22
4	5	5	5	5	24
3	3	3	3	3	15
3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
2	2	2	2	2	10
2	2	2	2	2	10
2	2	2	3	3	12
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	5	4	5	22
5	4	4	5	4	22
5	5	5	5	5	25
4	4	5	4	5	22
5	5	5	5	5	25
5	4	5	5	4	23
4	4	4	4	5	21
2	2	2	2	2	10
3	3	3	3	3	15
5	5	5	5	4	24
4	4	3	4	3	18
5	4	5	5	5	24
5	4	4	5	5	23
5	4	4	5	5	23
5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	25
5	4	5	5	5	24
2	3	3	2	2	12
5	4	4	4	5	22
5	5	5	5	5	25

4. **Data Variabel Budaya Organisasi (Z)**

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	TOTALZ
4	4	5	5	4	5	27
3	4	4	3	4	3	21

1	1	1	2	2	2	9
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	4	3	4	22
5	5	5	5	5	5	30
2	2	2	2	2	2	12

5	5	5	5	5	5	30

	2		2		2		2		2		2		12
	5		5		5		5		5		5		30
	5		5		5		5		5		5		30
	5		5		5		5		5		5		30
5	5		5		5		5		5		5		30
1	1		1		1		1		1		1		6
	4		4		4		4		4		4		24
3		3	4		4		4		4				22
		3	3		3		3		3				3
			18										
4		4	4		4		4		4				24
5		5	5		5		5		5				30
	5		5		5		5		5		5		30
	5		5		5		5		5		5		30
	5		5		5		5		5		5		30
	5		5		5		5		5		4		29
	5		5		5		5		5		5		30
3		3	3		3		3		3				18
4		4	4		4		5		5				26
	3		4		3		3		4		3		20
	1		1		2		2		2		2		10
	3		3		3		3		3		3		18
	3		3		3		3		3		3		18
	1		1		1		1		1		1		6
	5		5		5		5		4		5		29
2		2	2		2		2		2				12
3		3	3		3		3		3				18
4		5	5		4		4		4				26
	3		3		3		3		4		4		20
3		4	4		3		3		4				21
4		5	4		4		5		4				26
4		5	4		5		5		4				27
5		4	4		4		5		4				26
	1		2		1		1		2		2		9
	3		3		2		2		3		2		15
	2		2		3		3		3		3		16
	5		5		5		5		5		5		30
	3		2		3		2		2		3		15
	3		3		3		2		2		2		15
	3		2		3		2		3		2		15

5

2	2	2	2	2	2	12
5	5	5	5	5	5	30
2	2	2	2	2	2	12
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
4 5	5	5	5	5	5	29
1 1	1	1	1	1	1	6
4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	3	4	4	21
3	3 3	3	3	3	3	18
4	4 4	4	4	4	4	24
5	5 5	5	5	5	30	

5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	4	3	3	19
1	1	1	1	2	2	8
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
1	1	1	1	1	1	6
5	5	5	5	5	5	30
2	2	2	2	2	2	12
3	3	3	3	3	3	18
5	4	4	5	5	4	27
4	3	3	3	3	3	19
3	3	3	4	4	3	20
5	4	4	5	4	4	26
4	4	4	5	4	5	26
4	4	5	4	4	4	25
1	2	1	2	1	1	8
2	2	3	3	2	2	14
4	2	2	2	3	3	16
4	5	5	5	5	5	29
2	2	3	2	3	2	14
2	2	3	3	3	2	15
3	3	3	2	3	2	16
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	4	5	27
4	4	5	5	4	4	26
3	2	2	2	2	2	13
5	5	5	5	5	5	30
4	4	5	5	5	4	27

2	3	3	3	2	3	16
5	4	5	4	5	4	27
5	4	5	4	5	4	27
3	3	2	3	2	3	16
1	1	1	1	1	1	6
4	5	5	5	4	4	27
5	5	4	4	5	5	28
4	4	4	4	3	3	22
3	3	4	4	3	3	20
4	4	4	5	4	5	26
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	4	4	5	28
4	4	4	5	4	4	25
2	2	2	2	2	1	11
4	4	3	3	4	3	21
5	4	5	4	5	4	27

Lampiran 4
Hasil Uji Validitas

1. **Hasil Uji Validitas dari Item – Item Variabel Penelitian**

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Lingkungan Kerja	X1.1	0,911	0,184	Valid
	X1.2	0,910	0,184	Valid
	X1.3	0,919	0,184	Valid
	X1.4	0,927	0,184	Valid
	X1.5	0,926	0,184	Valid
	X1.6	0,920	0,184	Valid
	X1.7	0,938	0,184	Valid
	X1.8	0,937	0,184	Valid
	X1.9	0,917	0,184	Valid
Kepemimpinan Transformasional	X2.1	0,893	0,184	Valid
	X2.2	0,901	0,184	Valid
	X2.3	0,914	0,184	Valid
	X2.4	0,908	0,184	Valid
	X2.5	0,903	0,184	Valid
	X2.6	0,913	0,184	Valid
Budaya Organisasi	Z1.1	0,960	0,184	Valid
	Z1.2	0,970	0,184	Valid
	Z1.3	0,969	0,184	Valid
	Z1.4	0,963	0,184	Valid
	Z1.5	0,963	0,184	Valid
	Z1.6	0,967	0,184	Valid
	Y1	0,972	0,184	Valid

Kepuasan Kerja	Y2	0,970	0,184	Valid
	Y3	0,977	0,184	Valid
	Y4	0,979	0,184	Valid
	Y5	0,966	0,184	Valid

Lampiran 5

1. **Hasil Uji Reliabilitas Item – Item Variabel Penelitian**

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Lingkungan Kerja	0.978	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0.956	Reliabel
Budaya Organisasi	0.985	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.986	Reliabel

2. **Hasil Analisis Deskriptiv**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lingkungan Kerja	112	9	45	35,68	8,046
Kepemimpinan Transformasional	112	7	30	23,19	5,392
Budaya Organisasi	112	6	30	22,00	7,487
Kepuasan Kerja	112	5	25	20,29	5,337
Valid N (listwise)	112				

3. **Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		112
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,54868009
Most Extreme Differences	Absolute	,080
	Positive	,035
	Negative	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		,843
Asymp. Sig. (2-tailed)		,476

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		112
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,89281968
Most Extreme Differences	Absolute	,066
	Positive	,043
	Negative	-,066
Kolmogorov-Smirnov Z		,696
Asymp. Sig. (2-tailed)		,718

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		112
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,01212432
Most Extreme Differences	Absolute	,075

	Positive	,048
	Negative	-,075
Kolmogorov-Smirnov Z		,797
Asymp. Sig. (2-tailed)		,548

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

4. Hasil Analisi Regresi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825[a]	,681	,673	3,054

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi , Kepemimpinan Transformasional , Lingkungan Kerja

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2154,186	3	718,062	77,005	,000[b]
	Residual	1007,091	108	9,325		
	Total	3161,277	111			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi , Kepemimpinan Transformasional , Lingkungan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,230	1,532		2,109	,037
	Lingkungan Kerja	,115	,045	,173	2,568	,012
	Kepemimpinan Transformasional	,138	,066	,140	2,080	,040

Budaya Organisasi	,444	,052	,624	8,508	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,520	1,953		,778	,438
	Lingkungan Kerja	,279	,052	,421	5,397	,000
	Kepemimpinan Transformasional	,380	,077	,384	4,931	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,846	2,784		-1,381	,170
	Lingkungan Kerja	,370	,074	,398	5,023	,000
	Kepemimpinan Transformasional	,545	,110	,393	4,958	,000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

5. **Hasil Analisis Uji signifikan Parameter Individual (Uji t)**

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,846	2,784		-1,381	,170
	Lingkungan Kerja	,370	,074		5,023	,000

Kepemimpinan Transformasional	,545	,110	,398 ,393	4,958	,000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constant)	3,230	1,532	,173	2,109	,037
Lingkungan Kerja	,115	,045	,140	2,568	,012
Kepemimpinan Transformasional	,138	,066	,624	2,080	,040
Budaya Organisasi	,444	,052		8,508	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

6. **Hasil Analisis Uji Signifikan Secara Simultan (Uji F)**

ANOVA[a]

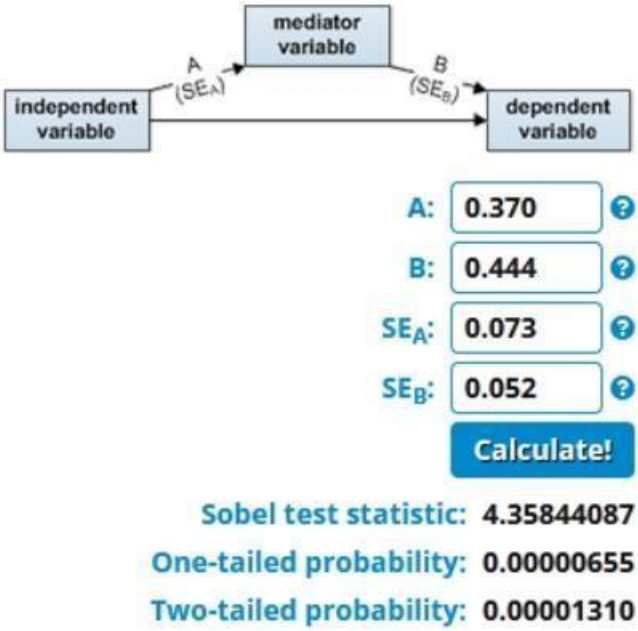
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2154,186	3	718,062	77,005	,000[b]
	Residual	1007,091	108	9,325		
	Total	3161,277	111			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

7. **MEDIASI 1**

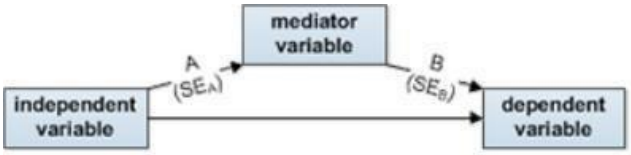
Direct Effect
X1 ® Y
(P_1) = 0.115

Indirect Effect
X1® Z® Y
($P_3 \times P_5$) = 0.370 × 0.444 = 0.164
Total Effect
(*Direct Effect* + *Indirect Effect*) = 0.115 + 0.164 = 0.279



8. **MEDIASI 2**

Direct Effect
X2 ® Y
(P_1) = 0.138
Indirect Effect
X2® Z® Y
($P_3 \times P_5$) = 0.545 × 0.444 = 0.241
Total Effect
(*Direct Effect* + *Indirect Effect*) = 0.138 + 0.241 = 0.379



A: 0.545

B: 0.444

SE_A: 0.110

SE_B: 0.052

Calculate!

Sobel test statistic: 4.28534883

One-tailed probability: 0.00000912

Two-tailed probability: 0.00001825