

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Ratnaningrum Ratnaningrum<sup>1</sup>, Fitri Haryanti<sup>2</sup>, Erwan Nurhidayat<sup>3</sup>

<sup>1</sup>STIE Studi Ekonomi Modern

Jl. Diponegoro No.69, Dusun I, Wirogunan, Kec. Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57166, e-mail: <sup>1</sup>[ratnaningrumsolo@gmail.com](mailto:ratnaningrumsolo@gmail.com), <sup>2</sup>[harifitri1303@gmail.com](mailto:harifitri1303@gmail.com), <sup>3</sup>[erwannurhidayat@stekom.ac.id](mailto:erwannurhidayat@stekom.ac.id)

## ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 November 2022

Received in revised form 21 November 2022

Accepted 22 November 2022

Available online 22 November 2022

## ABSTRACT

*This study aims to ascertain the impact of transformational leadership style, work environment, and job satisfaction on employee performance as well as the impact of these factors on job satisfaction. Job satisfaction will also be examined as an auxiliary variable. The preparation section of PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali, which employs 239 people, was the setting for this study. There were 150 responders among the samples that were collected. Path analysis was the analytical approach employed in this investigation. The findings revealed a positive impact between and transformational leadership style, work environment, job satisfaction on employee performance. These relationships were both positive for employee performance. As an intervening factor, job satisfaction was ineffective.*

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

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga akan diperiksa sebagai variabel tambahan. Bagian persiapan PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali yang mempekerjakan 239 orang menjadi latar penelitian ini. Ada 150 responden di antara sampel yang dikumpulkan. Analisis jalur adalah pendekatan analitis yang digunakan dalam penelitian ini. Temuan mengungkapkan dampak positif antara dan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini keduanya positif untuk kinerja karyawan. Sebagai faktor intervening, kepuasan kerja tidak efektif.

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

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan yang baik adalah kinerja yang optimal berdasarkan standar perusahaan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan [1]. Untuk mendorong pertumbuhan organisasi yang lebih besar, kinerja karyawan dipandang sebagai hal yang sangat vital [2]. Untuk memenuhi tujuan perusahaan dan

mempertahankan keunggulan kompetitif, kinerja karyawan yang berfokus pada layanan sangat penting. Berdasarkan standar kerja yang ditetapkan perusahaan, prestasi kerja dievaluasi baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Jika seorang pegawai memiliki talenta dan aspirasi yang kuat untuk masa depan, kinerjanya akan sangat baik [3]. Rencana peningkatan kinerja membantu pekerja dalam memperoleh keterampilan yang akan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka, sementara penilaian kinerja memberikan umpan balik [4].

Karyawan yang berkinerja baik memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk mendukung tujuan organisasi, komitmen yang lebih kuat, dan harapan yang lebih tinggi untuk penghargaan atas upaya mereka. Semua faktor ini telah berulang kali dikaitkan dengan peningkatan kinerja dalam pekerjaan baru [5]. Sebagian besar kinerja perilaku ditunjukkan melalui perilaku impulsif dan berbagai fungsi pekerjaan, yang dapat dibagi menjadi perilaku yang baik (seperti perilaku kewargaan organisasi) dan perilaku buruk [6]. Sementara itu, prestasi kerja ekstra pada tugas-tugas karyawan di atas batas atas akan berperan dalam tindakan mengatasi masalah tersebut di atas.

Menurut Andreani & Petrik [7], ketika pemimpin mampu mengenali variasi spesifik pada setiap orang dan menghargai mereka secara tepat atas upaya mereka, orang akan merasa dihargai dan terpenuhi dalam pekerjaan mereka. Studi sebelumnya telah meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, namun masih memberikan bukti empiris yang bertentangan. Penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan Yamin [8]. Temuan [9] [terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, Eliyana et al. (2019) [10] menemukan hasil yang kontradiktif bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang menjadikan karyawan merasa dihargai dan bahagia dalam pekerjaan mereka ketika para pemimpin dapat melihat perbedaan tertentu pada setiap orang dan memberikan penghargaan yang sesuai untuk pencapaian mereka [7]. Hasil penelitian sebelumnya yang melihat dampak kepemimpinan transformasional dan tempat kerja terhadap kinerja karyawan masih belum meyakinkan. Menurut penelitian, kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan produktivitas pekerja [8]. Menurut studi [9] membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang substansial terhadap kinerja karyawan. Temuan kontradiktif diperoleh oleh [10], yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja pekerja.

Organisasi menghadapi beberapa tugas menciptakan lingkungan yang dinamis dan nyaman bagi karyawan. Untuk menghadapi lingkungan yang dinamis agar tetap eksis dan berhasil, perusahaan menciptakan situasi kerja yang kondusif [11]. Suatu kondisi yang terkait dengan sifat tempat kerja pada perilaku dan sikap karyawan dapat dihubungkan dengan perubahan psikologis yang disebabkan oleh peristiwa yang dihadapi di tempat kerja atau oleh situasi tertentu [12]. Bisnis akan terus memperhatikan skenario ini karena ini menunjukkan bagaimana kelelahan, pekerjaan yang berulang-ulang, dan kejenuhan kerja dapat merusak psikologi karyawan. Manajer sadar bahwa menciptakan budaya kerja yang positif akan memaksimalkan kepuasan kerja [13]. Korelasi substansial antara lingkungan kerja dan kepuasan ditemukan oleh [14]. Namun, telah ditunjukkan bahwa iklim kerja yang tidak bersahabat di sektor perbankan India memiliki pengaruh yang merugikan pada kebahagiaan karyawan [15].

Beberapa faktor dari penjelasan di atas yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja akan memberikan tingkat kepuasan tertentu. Tingkat kepuasan ini tentu saja akan memberikan dampak pada kinerja karyawan oeh karena semakin puas karyawan maka akan bertambah semangat dan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Hal ini kemungkinan akan memberikan andil yang cukup besar dalam kinerja karyawan. Begitu pula pada PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali, sebagai anak perusahaan garmen PT Pan Brothers yang memiliki karyawan dalam jumlah besar tentu diperlukan pengelolaan dalam hal sumber daya manusia supaya kinerja karyawan terjaga bahkan dapat ditingkatkan.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Lingkungan kerja dan Kinerja Karyawan**

Lingkungan orang-orang di tempat kerja dapat mempengaruhi cara mereka melakukan tugas sehari-hari dan melakukan pekerjaan mereka. Pengembangan karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mensosialisasikan tugas dan tempat kerjanya sehingga program pelatihan dan pengembangan memberikan

kesempatan untuk membantu organisasi [16]. Lingkungan kerja yang ramah dan nyaman memungkinkan seluruh karyawan berinteraksi dan berkolaborasi secara efektif. Situasi seperti ini membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Lingkungan kerja organisasi sangat penting bagi manajemen untuk memperhatikan. Kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi oleh lingkungan kerja [11].

Mantan karyawan dapat memperkenalkan teman ke tempat pekerjaan sebelumnya jika perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang layak bagi karyawannya [11]. Pembelajaran ini terjadi di lokasi industri di lingkungan dunia nyata di mana pemecahan masalah dunia nyata dapat dipraktikkan. Desain tugas didefinisikan untuk memasukkan otonomi tim, koordinasi intra-tim, dan makna tugas. Tim yang lebih independen dapat meningkatkan kinerja mereka dengan beradaptasi dengan perubahan persyaratan pekerjaan [7]. Selanjutnya, karyawan akan senang dengan pekerjaannya jika mereka beroperasi dalam suasana yang menyenangkan [8]. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

## 2.2. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Organisasi mendefinisikan kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan." Gaya kepemimpinan ini dapat dipelajari dengan baik. Untuk mencapai tingkat keberlanjutan yang lebih tinggi dalam masyarakat saat ini memerlukan tindakan individu, di mana melibatkan kelompok dan kemudian melihat dampak positif yang membutuhkan kepemimpinan [19]. Dimensi keterampilan kepemimpinan mengacu pada karakter dan visi dunia yang dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin [19].

Teori kepemimpinan modern telah memungkinkan organisasi untuk menciptakan budaya pemberdayaan yang meningkatkan kinerja dan kepemimpinan dalam angkatan kerja [20]. Perilaku ini tidak diragukan lagi mempengaruhi sikap karyawan di tempat kerja, dan gaya kepemimpinan tim adalah salah satu faktor utama yang membuat atau menghancurkan kesuksesan tim [21].

Melalui identifikasi organisasi; seperti yang telah dicatat, para pemimpin transformasional antusias dan secara intelektual menggairahkan tenaga kerja mereka sehingga mampu mempengaruhi kinerja karyawan [9]. Menurut [22], kepemimpinan transformasional berdampak pada identitas relasional serta identifikasi pengikut dengan suatu kelompok. Menurut [23], gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan menguntungkan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pembahasan di atas, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.3. Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan

. Reaksi psikologis yang kompleks terhadap pekerjaan setiap orang disebut sebagai kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja mengacu pada emosi gembira yang dimiliki pekerja ketika mereka mengetahui signifikansi dan pentingnya apa yang mereka lakukan. Jadi dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi individu dengan lingkungan kerjanya. [24] menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, minat mereka untuk menyelesaikan tugas juga meningkat. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, kemungkinan melakukan hal-hal yang lebih baik dan pengambilan keputusan dalam memecahkan masalah juga menjadi lebih baik dan efektif. Kepuasan kerja yang rendah juga akan mengakibatkan kinerja karyawan yang kurang memuaskan. Hal ini disebabkan kurangnya semangat yang ditunjukkan oleh pegawai yang tidak puas saat menjalankan tugasnya. Dengan demikian hipotesis diajukan sebagai berikut:

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.4. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

Gaya kepemimpinan memiliki peran dan pengaruh penting terhadap kepuasan kerja karyawan [25]. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda juga mempengaruhi kepuasan kerja dan kondisi kerja karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa atribut perilaku dan kepribadian reflektif

mereka adalah aspek penting. Banyak penulis telah mengaitkan Kepemimpinan strategis sebagai pendekatan untuk mengembangkan lingkungan yang kondusif bagi inovasi untuk memajukan kapasitas organisasi, manusia, sosial, dan struktural [25]; Kepemimpinan adalah fenomena sosial yang inheren dan dapat memahami serta merespons secara efektif terhadap perilaku sosial yang kompleks [26]. Sifat-sifat ini dapat membuat seseorang diperhatikan, tetapi sifat-sifat ini harus ditinjau dan dikembangkan dalam pengalaman. Menurut penelitian [27], gaya kepemimpinan transformasional yang dibangun di atas kepuasan kerja dapat berdampak pada kinerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan transformasional didukung oleh kepuasan kerja karyawan, mungkin berdampak pada kinerja staf [28]. Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja, yang memiliki dampak besar. Ini menjelaskan bagaimana kebahagiaan kerja karyawan dan motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja [29]. Hubungan antara kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional dimediasi secara signifikan oleh kepuasan kerja [30]. Dengan demikian hipotesis diajukan sebagai berikut:

H4 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

## 2.5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja.

. Lingkungan kerja yang membutuhkan penjadwalan fleksibel yang dikendalikan manajer tingkat tinggi mengharuskan pekerja untuk aktif dan mengharuskan manajer untuk mengubah jadwal dan mengizinkan lebih banyak jam kerja [31]. Individu dengan "fokus diri" yang lebih tinggi biasanya kurang memperhatikan faktor lingkungan kerja dan malah lebih mengandalkan persepsi diri untuk membuat keputusan etis [32]. Menurut [33], lingkungan kerja yang ramah dan akomodatif membantu semua pegawai berkomunikasi secara efektif dan berkolaborasi. Situasi seperti ini mendorong kepuasan dalam bekerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis diajukan sebagai berikut:

H5 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Studi ini merupakan penelitian deskriptif kausalitas yang dirancang untuk menguji hipotesis. Pengumpulan data menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner berdasarkan 5 skala Likert kepada karyawan PT.Prima Sejati Sejahtera Boyolali. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis Path. Untuk memperoleh data, penulis telah menyebar kuesioner kepada responden dengan cara online melalui link google form. Kuesioner di sebar kepada 150 karyawan dan penulis telah mendapatkan hasil sebanyak 150 responden.

Model penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, menggunakan 2 persamaan berikut ini

$$\text{Model I } \text{KEP} = a + b_1\text{GKT} + b_2\text{LK} + e$$

$$\text{Model II } \text{KIN} = a + b_3\text{GKT} + b_4\text{LK} + b_5\text{KEP} + e$$

Keterangan :

KEP = Kepuasan Kerja

KIN = Kinerja Karyawan

GKT = Gaya Kepemimpinan Transformasional

a = Konstanta

LK = Lingkungan Kerja

e = error term

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

---

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Ratnaningrum, et all)*

#### 4.1 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Berikut deskripsi responden menurut jenis kelamin, masa kerja, dan umur karyawan :

Tabel 1. Karakteristik responden.

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Prosentase (%)
Jenis Kelamin	Laki – laki	28	18,67
	Perempuan	122	81,33
Masa Kerja	< 5 Tahun	47	31,30
	> 10 Tahun	39	26,00
Umur Karyawan	< 25 Tahun	39	26,00
	25 – 40 Tahun	91	54,00
	< 40 Tahun	30	29,00

Berdasarkan tabel.. diatas terlihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki – laki, berumur antara 25-40 tahun dan mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun. Dengan dominasi responden dengan karakteristik tersebut diharapkan sudah mempunyai tingkat kinerja cukup stabil dan tingkat kepuasan kerja yang sudah bisa dirasakan dalam bekerja di PT.Prima Sejati Sejahtera Boyolali

#### 4.2 Hasil Uji Validitas

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Pernyataan	r- hitung	r-tabel
Kekuatan Posisi	0,553	0,1603
Struktur Tugas	0,670	0,1603
Hubungan pemimpin-karyawan	0,600	0,1603
Dorongan dan Dukungan kepada Karyawan	0,756	0,1603
Kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama tim	0,705	0,1603
Mengkomunikasikan visi kedepan	0,695	0,1603
Inspirasi dan kompetensi terhadap karyawan	0,684	0,1603

Tabel 2 menampilkan hasil yang menunjukkan bahwa ketujuh pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformatif lebih besar dari r tabel (0,1603) jadi semua valid

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Pernyataan	r- hitung	r-tabel
Suasana kerja yang memuaskan	0,595	0,1603
Tidak ada intrik menjatuhkan lawan	0,372	0,1603
Hubungan yang harmonis	0,483	0,1603
Perlengkapan lengkap	0,590	0,1603
Suasana kerja yang mendukung	0,669	0,1603
Perlengkapan modern	0,685	0,1603

Tabel 3 menampilkan hasil yang menunjukkan bahwa keenam pertanyaan tentang Lingkungan kerja lebih besar dari r tabel (0,1603) jadi semua valid

Tabel 4. Hasil Uji Valiabel Kepuasan Kerja

Pernyataan	r- hitung	r-tabel
Saya memiliki kesempatan bertanggung jawab terhadap pekerjaan	0,657	0,1603
Saya tetap bisa sibuk kapan saja	0,445	0,1603
Saya memiliki kesempatan untuk maju pada pekerjaan saya	0,680	0,1603
Saya puas dengan kebijakan perusahaan dan penerapannya kepada karyawan	0,724	0,1603
Gaji dan tugas saya seimbang	0,529	0,1603
Keamanan pekerjaan saya terjamin	0,507	0,1603

Tabel 4 menampilkan hasil yang menunjukkan bahwa keenam pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformasional dapat diterima

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	r-hitung	r-tabel
Kualitas kerja karyawan	0,576	0,1603
Kuantitas kerja karyawan	0,574	0,1603
Bekerja dengan efektif dan efisien	0,459	0,1603
Tanggung jawab	0,537	0,1603
Kerja sama	0,501	0,1603
Inisiatif	0,503	0,1603

Tabel 5 menampilkan hasil yang menunjukkan bahwa keenam pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformasional dapat diterima

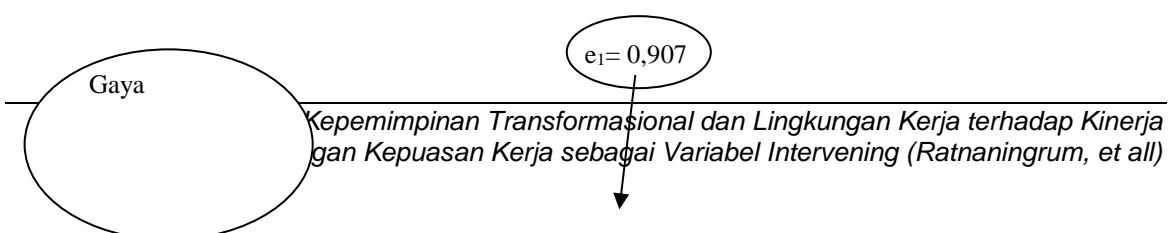
#### 4.3 Hasil Uji Reliabilitas

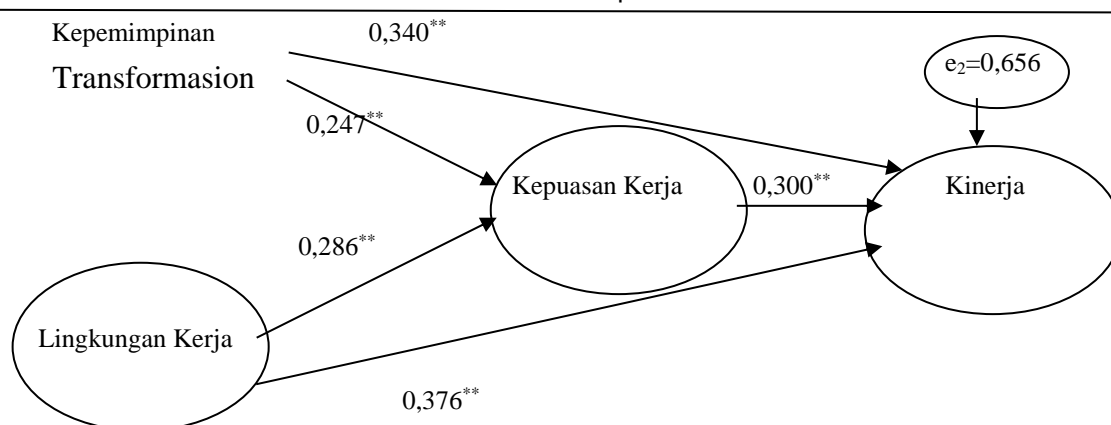
Tabel 6 Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha	Cronbach Alpha
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,764	0,60
Lingkungan Kerja	0,709	0,60
Kepuasan Kerja	0,734	0,60
Kinerja	0,743	0,60

Tabel 5 menampilkan hasil yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,60, sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dinyatakan reliabel

#### Hasil Uji Hipotesis





Gambar 1. Model Analisis Jalur

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Langsung	Tidak Langsung	Total
Gaya Kepemimpinan → Kinerja	0,340**		
Lingkungan Kerja → Kinerja	0,376**		
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,300**		
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja		$0,247^{**} \times 0,300^{**} = 0,0741^{**}$	
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja		$0,286 \times 0,300 = 0,0858^{**}$	
Pengaruh Total Gaya Kepemimpinan → Kinerja melalui Kepuasan Kerja			$0,340^{**} + 0,0741^{**} = 0,4141^{**}$
Pengaruh Total Lingkungan Kerja → Kinerja melalui Kepuasan Kerja			$0,376^{**} + 0,0858^{**} = 0,4618^{**}$

Hasil uji dengan model persamaan regresi kedua menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,340 dengan  $\alpha$ : 5%. Selanjutnya Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. dengan koefisien sebesar 0,376 dengan  $\alpha$ : 5%. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja Karyawan. dengan koefisien sebesar 0,300 dengan  $\alpha$ : 5%.

Hasil uji dengan model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja sebesar 0,340 signifikan sedangkan

pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,0741 ( $0,247 \times 0,300$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja tidak efektif sebagai variabel antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada koefisien pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil uji dengan model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja sebesar 0,376 signifikan sedangkan pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,0858 ( $0,286 \times 0,300$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja tidak efektif sebagai variabel antara lingkungan dan kinerja karyawan karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada koefisien pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja, menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja tidak efektif sebagai pemediasi bagi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja, begitupula Kepuasan Kerja tidak efektif sebagai pemediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja Karyawan

Manajemen PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali agar menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karyawan, memberikan motivasi, kepercayaan dan kerja sama serta menginspirasi untuk menunjang hasil kinerja yang baik dan menjadikan karyawan lebih kompeten. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan lingkungan kerja di perusahaan, suasana kerja yang mendukung terhadap kinerja karyawan perlu diperhatikan, tidak menjatuhkan satu sama lain, persaingan secara sehat, menumbuhkan lingkungan kerjasama dengan baik, sehingga terjalin hubungan yang harmonis dan bersama-sama meningkatkan efisiensi. PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali adalah salah satu perusahaan garmen yang mengusung perubahan digitalisasi industry 4.0, fasilitas kerja dengan perbaikan dan perlengkapan teknologi modern bisa lebih ditingkatkan sehingga menunjang kinerja karyawan dengan lebih baik dan lebih efektif, serta meningkatkan produktifitas kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1.] Astuty, I., & Udin, U. "The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance". *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 7, No.10, 2020, Pages 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- [2.] Fong, K.H., & Snape, E. "Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi- level mediating model". *British Journal of Management*, Volume 26, No1, 2015, Pages 126-138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- [3.] Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B.A. (2020). "Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia". *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Volume 7, No. 6, 2020, Pages 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- [4.] Vizano, N.A., Sutawidjaya, A.A., & Endri, E. (2021). "The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia".

---

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Ratnaningrum, et all)*



- Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, Volume 8, No.1, 2021, Pages 471-478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- [5.] Susanto, Y., Nuraini., Sutanta., Gunadi., Basrie., Mulyadi., & Endri, E. “The effect of task complexity, independence and competence on the quality of audit results with auditor integrity as a moderating variable”. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Volume 12, No. 12, Pages 742-755, [https://www.ijicc.net/images/vol12/iss12/121268\\_Susanto\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol12/iss12/121268_Susanto_2020_E_R.pdf)
- [6.] Han, S.H., Seo, G., Yoon, S.W., & Yoon, D.Y.”Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee’s empowerment, commitment, and citizenship behaviors”. *Journal of Workplace Learning*, Volume 28, No. 3, 2016, Pages 130–149. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>
- [7.] Andreani, F., & Petrik, A.“ Employee performance as the impact of transformational leadership and job satisfaction in PT Anugerah Baru Denpasar”. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, Vol. 18, No. 1, 2016, Pages. 25-32. <https://doi.org/10.9744/jmk.18.1.25-32>
- [8.] Yamin, M.A.Y. Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. *Management Science Letters*, Volume 10, No. 2, 2020, Pages 313-326. DOI: [10.5267/j.msl.2019.8.039](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.039)
- [9.] Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. “Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality”. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 77, 2019, Pages 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- [10.] Eliyana, A., Ma’arif, S., & Muzakki. “Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance”. *European Research on Management and Business Economics*, Volume 25, No. 3, 2019, Pages 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- [11.] Riyanto, S., Endri E., & Herlisha, N.” Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement”. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 19, No 3, 2021, Pages 162-174. <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/798>
- [12.] Nguyen, P.D., Dang, C.X., & Nguyen, L.D.“Would better earning, work environment, and promotion opportunities increase employee performance? An investigation in state and other sectors in Vietnam”. *Public Organization Review*, Volume 15, 2015, Pages 565-579. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0289-4>
- [13.] Permana, A., Aima, M.H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A.H., & Endri, E. “The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction”. *Accounting*, Volume 7, No. 6, 2021, Pages 1287-1292. DOI: [10.5267/j.ac.2021.4.011](https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011)
- [14.] Muguongo, Mary. M., Muguna, A.T., & Muriiti, D.K. “ Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub—County of Tharaka Nithi County, Kenya”. *Journal of Human Resource Management*, Volume 3, No, 6, 2015, Pages 47- 59. doi: [10.11648/j.jhrm.20150306.11](https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20150306.11)

- [15.] Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. "Measuring of job satisfaction: The use of quality of work life factors. Benchmarking": *An International Journal*, Voume 26, No. 3, 2019, Pages 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- [16.] .Virgiawan, A.R., Riyanto, S., & Endri, E. "Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance". *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Volume 10, No 3, 2021, Pages 67-79.
- [17.] Park, S., & Park, S. "Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis". *Human Resource Development Review*, Volume 18, No 3, 2019, Pages 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>.
- [18.] Vila-Vázquez, Guadalupe, Carmen Castro-Casal, Dolores Álvarez-Pérez, and Luisa del Río-Araújo. "Promoting the sustainability of organizations: Contribution of transformational leadership to job engagement." *Sustainability*, Volume 10, no. 11 2018, Pages 4109-4126. <https://doi.org/10.3390/su10114109>
- [19.] Chua, Jeremy, and Oluremi B. Ayoko. "Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement." *Journal of Management & Organization*, Voume 27, no. 3 2021, Pages 523-543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- [20.] Nohe, Christoph, and Guido Hertel. "Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms." *Frontiers in Psychology*, Volume, No. 8, 2017: 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- [21.] Herdman, Andrew O., Jaewan Yang, and Jeffrey B. Arthur. "How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange." *Journal of Management*, Volume 43, no. 5, 2017, Pages 1498-1523. <https://doi.org/10.1177/0149206314556315>
- [22.] Liang, Tsang-Lang, Hsueh-Feng Chang, Ming-Hsiang Ko, and Chih-Wei Lin. "Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 29, No. 1, 2017, Pages 374–392. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2015-0364>
- [23.] Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana, and Rachmad Gunawan. "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia." *International journal of law and management*, Voume 59, Issue 6, 2017, Pages 1337-1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.
- [24.] Naeem, Shahzad, and Benish Khanzada. "Journal of Health Education Research & Development." Vol. 6, Issue: 1: 2018, 245. doi:10.4172/2380-5439.1000245
- [25.] Lai, Fong-Yi, Hui-Chuan Tang, Szu-Chi Lu, Yu-Chin Lee, and Cheng-Chen Lin. "Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement." *Sage Open* 10, no. 1, 2020, Pages 1-11, 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>.

- 
- [26.] Chun, Jae Uk, Kyoungmin Cho, and John J. Sosik. "A multilevel study of group- focused and individual- focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams." *Journal of Organizational Behavior*, Voume 37, no. 3, 2016, Pages 374-396. <https://doi.org/10.1002/job.2048>
- [27.] .Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. I. "The influence of transitional leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction". *Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, 2018, pp. 171-178.
- [28.] Ramli, AH. & Maniagasi, ET. "Kinerja Karyawan RSUDDOK II Jayapura". Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan ke-4 tahun 2018. *Lembaga Penelitian Universitas Trisakti*, 2018, 2018, Pages. 805-810
- [29.] Ramli, Abdul Haeba. "Manage of job stress and measure employee performance in health services." *Business and Entrepreneurial Review* 18, no. 1, 2018, 53-64. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i1.5307>
- [30.] Ramli, Abdul Haeba, and Rizki Yudhistira. "Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta." In *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, 2018, Pages. 811-816. 2018.
- [31.] Wood, Alex J. "Powerful times: Flexible discipline and schedule gifts at work." *Work, Employment and Society* 32, no. 6, 2018, Pages 1061-1077. <https://doi.org/10.1177/0950017017719839>
- [32.] Kish-Gephart, Jennifer J., Linda Klebe Treviño, Anjier Chen, and Jacqueline Tilton. "Behavioral business ethics: The journey from foundations to future." In *Business ethics*. Emerald Publishing Limited, 2019. Vol. 3, Pages 3-34. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920190000003001>
- [33.] Chandra, Teddy. "The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance--Studies in the School of SMPN 10 Surabaya." *International Education Studies* 9, no. 1, 2016, Pages 131-140. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/es>