Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
5 (3) 2025, Page: 26681-26693

Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Communication Cable Systems Indonesia Di Cilegon

Retno Indrarini[1], Tata Rustandi[2], Angrian Permana[3]
[1,2,3] Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana Universitas Bina Bangsa

Corresponding Author: Retno Indrarini, e-mail: retno.indrarini@gmail.com

Published: September, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Communication Cable Systems Indonesia Di Cilegon. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif berjenis deskriptif Asosiatif. Populasi dan sampel yang digunakan sebanyak 83 pegawai PT. Communication Cable Systems Indonesia Di Cilegon. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih, dimana proses pengambilan sampel dari suatu populasi serta digunakannya kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 83 (delapan puluh tiga) responden dengan pengukuran skala Likert dan menggunakan bantuan SPSS versi 26. Hasil perhitungan efek secara langsung kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil perhitungan X1 terhadap Y dengan nilai p-values 0,018 < 0,05. Hasil perhitungan X2 terhadap Y dengan nilai p-values 0,000 < 0,05. Hasil perhitungan X1 terhadap Z dengan nilai p-values 0,000 < 0,05. Hasil perhitungan X2 terhadap Z dengan nilai p-values 0,041 > 0,05. Hasil perhitungan Z terhadap Y dengan nilai p-values 0,149 > 0,05. Kepemimpinan transformasional (X1) melalui kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) nilai p-values 0,021 < 0,05 sedangkan lingkungan kerja (X2) melalui kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) nilai p-values 0,032 < 0,05, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Keywords: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia berperan penting dalam menjalankan kegiatan pada suatu perusahaan. (Agustini et al, 2022). Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka dibutuhkan pegawai yang bekerja secara efisien dan efektif sehingga memberikan hasil kerja yang baik (Syam, 2020). Pegawai merupakan aset utama perusahaan dan mempunyai peran yang strategis di dalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan (Rahman, 2020). Demi tercapainya tujuan perusahaan, pegawai memerlukan lingkungan kerja yang baik agar bekerja lebih rajin. Selain lingkungn kerja, hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan, dengan memiliki kepemimpinan yang sesuai maka seorang pegawai tersebut dapat bekerja lebih baik (Handoko et al, 2021).

PT.Communication Cable Systems Indonesia Tbk (CCSI) adalah produsen kabel serat optik di Indonesia. Kami sangat dikenal di pasar sebagai produsen produk premium berkualitas tinggi,

yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan berbagai kabel serat optik untuk pemakaian dalam (indoor) dan luar ruangan (outdoor).mulai beroperasi pada tahun 1996 (Ramadhan et al, 2025). Perseroan ini memproduksi kabel serat optik premium dan berkualitas tinggi dan saat ini merupakan satu-satunya perusahaan lokal yang memproduksi kabel serat optik bawah laut di Indonesia. Selain kabel serat optik, Setiap kabel dirancang untuk berbagai penggunaan dan kondisi. Serat optik dijamin bebas tarikan dan tanpa efek regangan selama proses produksi, penyimpanan, dan pemasangan. Ini untuk memastikan masa pakai kabel yang panjang dan dengan kapasitas mengirim data yang optimal. Pabrik CCSI memiliki kapasitas produksi 2.500.000 km serat optik pertahun. Pabrik kami berlokasi di Kawasan Industri Krakatau di Cilegon, Banten; sedangkan, Kantor Penjualan & Pemasaran berlokasi di Jakarta.

Pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan suatu perusahaan diperlukan pegawai yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan dan juga mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut (Mamesah et al, 2022). Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Bila suatu perusahaan mampu meningkatkan kinerja pegawainya, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak keuntungan (Widodo, & Yandi, 2022).

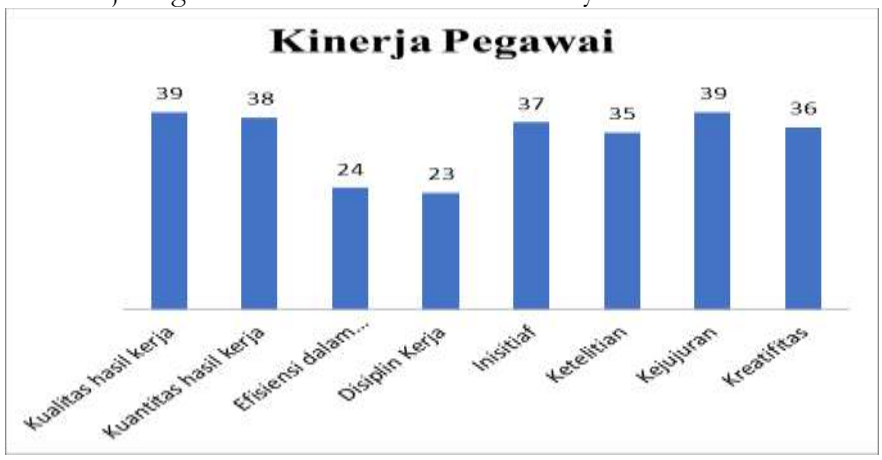
Kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Buulolo, 2021). Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*coorporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat (Barima et al, 2021).

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan sesorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Tirtayasa, 2019). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat mengahasilkan kerja yang baik (Ratu et al, 2020).

Salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh instansi terkait sumber daya manusianya untuk mengoptimalkan kinerja pegawai adalah masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sasaran penting yang perlu dicapai karena akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja seseorang. kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai/karyawan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya yang didasari baik oleh imbalan material ataupun imbalan psikologis (non material) (Novianawati et al, 2024).

Fenomena yang telah terjadi di lapangan kurang optimalnya kinerja pegawai di PT Communication Cable Systems Indonesia, dikarenakan kurangnya kesadaran akan sebuah tugas, kepatuhan, kedisiplinan, kerjasama, mandiri, partisipasi dalam bekerja, pengetahuan kerja, inovasi, serta kreativitas. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil observasi awal yang dilakukan dengan cara membagikan kuesioner ke 10 responden di Communication Cable Systems Indonesia mendapatkan hasil berikut ini:

Grafik 1
Variabel Kinerja Pegawai di Communication Cable Systems Indonesia Tahun 2024



Sumber data : PT. Communication Cable Systems Indonesia 2024

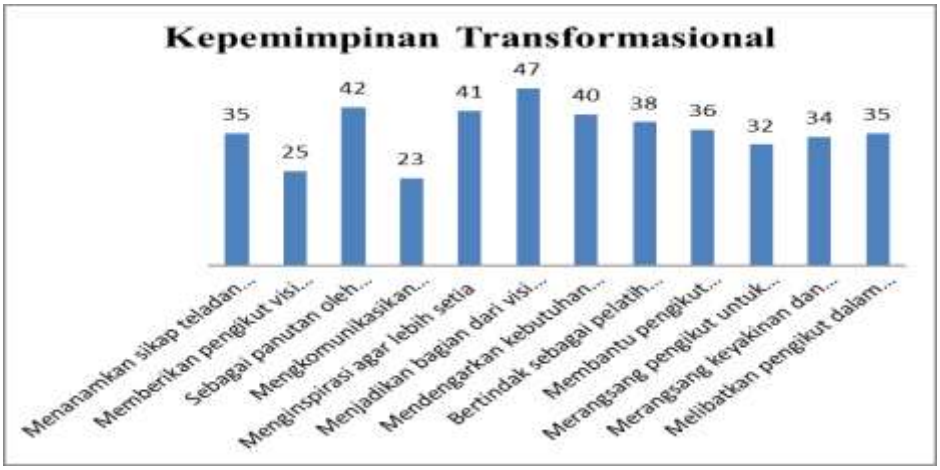
Berdasarkan grafik 1.1 menunjukan bahwa kinerja pada saat ini mengalami kondisi yang kurang memuaskan, karena skor rata-rata masih ada di bawah skor standar yang telah di tentukan yaitu 35. Adapun indikatornya adalah efisiensi dalam melaksanakan tugas dan disiplin kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa belum tertanam dalam diri pegawai untuk melaksanakan tugas dengan mengedepankan disiplin dan efisien dalam menjalankan tugasnya.

Penurunan terhadap kinerja pegawai pada pegawai di PT. Communication Cable Systems Indonesia disebabkan salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut (Wibowo, 2017:301).

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai karena memberikan motivasi, saran-saran, dan kepercayaan terhadap para pegawai nya. Ada beberapa hal yang berhubungan dengan pegawai yang seharusnya menjadi perhatian dari pimpinan yaitu masih ditemukannya penempatan orang yang tidak pada tempatnya yakni tidak sesuai dengan jabatan atau kemampuan kerjanya, kurangnya penghargaan terhadap pegawai yang berkinerja baik. Kemudian berdasar hasil diskusi dan tanya jawab dengan beberapa pegawai, menunjukkan bahwa sebagian dari pegawai merasa kurang mendapatkan perhatian dari pimpinannya.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan dengan cara membagikan kuesioner ke 10 responden di Perusahaan mendapatkan hasil berikut ini:

Grafik 2
Variabel Kepemimpinan Transfromasional PT. Communication Cable Systems Indonesia Tahun 2024



Sumber data : PT. Communication Cable Systems Indonesia 2024

Berdasarkan grafik 1.2 menunjukan bahwa kepemimpinan transfomasional pada saat ini mengalami kondisi yang kurang memuaskan. Karena skor rata rata masih ada di bawah skor standar yang telah di tentukan yaitu 35 adapun indikatornya adalah memberikan pengikut visi dan misi dan mengkomunikasikan harapan kepada pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa bahwa pemimpin tidak mempunyai pegawai yang jelas dalam pemaparan visi dan misi kepada pegawainya serta kurang maksimalnya komunikasi pimpinan dan pegawai lainnya.

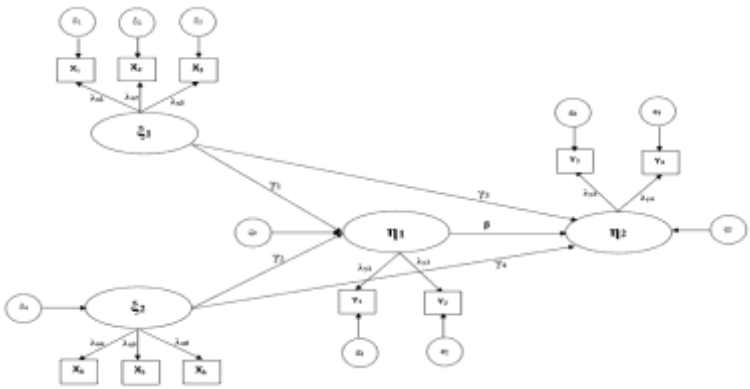
Dari pemaparan fenomena dengan disertai data yang aktual telah dijelaskan di atas, kinerja pegawai menjadi suatu fenomena yang umum disetiap pelaksanaan organisasi maupun diberbagai perusahaan, menurunnya kinerja dapat menghambat segala bentuk produktivitas kerja organisasi, penilitipun melakukan pra survey untuk mengumpulkan data aktual sebuah fenomena yang terjadi, sehingga fenomena tersebut menjadi perhatian untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan layak untuk diteliti. Berdasarkan research gap mengenai kinerja menemukan suatu perbedaan, kekurangan, serta referensi yang akan digunakan, peneliti menggunakan teori yang dijadikan variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja untuk mengukur seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Peneliti juga mencoba menggunakan pengaruh efek mediasi/intervening kepuasan kerja karyawan dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif asosiatif. Istilah deskriptif berasal dari bahasa inggris to describe yang berarti memaparkan atau mengambarkan sesuatu hal, misalnya keadaan, kondisi, situasi, peristiwa, kegiatan dan lain-lain (Wardani, 2020). Dengan demikian penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau kondisi atau hal-hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya di paparkan dalam bentuk laporan penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Pt. Communication Cable Systems Indonesia Di Cilegon sebanyak 83 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, dimana semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel (Suriani, & Jailani, 2023). Jadi sampel dalam penelitian sebanyak 83 responden. Teknik pengumpulan data dengan Jenis data yang diperoleh dari hasil penelitian merupakan data primer dan sekunder (Haifa et al, 2025). Analisa dan uji hipotesa dengan mengunakan alat bantu analisis data yaitu PLS (Partial Least Squares). Alat analisi data PLS ini digunakan karena banyak memiliki kelebihan, sehingga tidak berdasarkan pada asumsi. Data yang digunakan pun tidak perlu berdistribusi normal multivariate, serta jumlah sample penelitiannya pun tidak harus besar jumlahnya. Dengan mengunakan alat analisis PLS ini peneliti dapat menentukan nilai dari variable laten, agar tujuan untuk menjelaskan adanya atau tidak hubungan antara variabel laten lebih mudah (Harahap, 2020).

Gambar 1 menyajikan contoh pemodelan hubungan antar variabel dan indikator yang dimodelkan dengan menggunakan PLS-SEM yang diadopsi dari Artanto, Fahlevi, & Rachmayani,. (2021).

Gambar 1 Contoh Hubungan Antar Variabel dalam PLS-SEM beserta Notasi



Sumber: Artanto, Fahlevi, & Rachmayani,. (2021).

HASIL

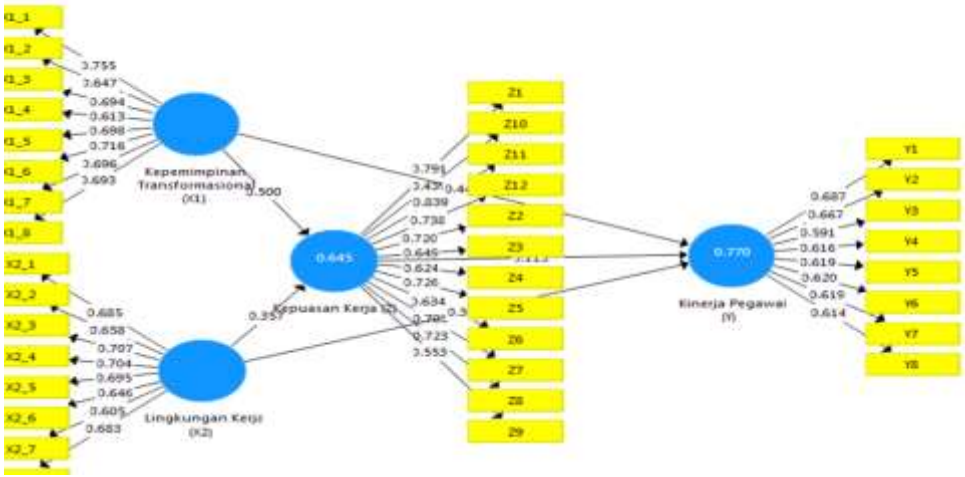
Berikut adalah hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja serta implikasinya pada komitmen organisasi

Pengujian Persyaratan Analisis

Untuk menganalisis data digunakan Smart Partial Least Square (Smart PLS) versi 3.2.9, cocok untuk mengestimasi path model yang menggunakan konstruk laten dengan multiple idikator dan dapat membantu mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Evaluasi dalam Smart PLS terdiri dari evaluasi outer model (model pengukuran) dan evaluasi inner model (model struktural).

Evaluasi Measurement (Outer) Model

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2
Tampilan Hasil PLS Algorithm

Convergent Validity

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifes dari suatu konstruk seharusnya berkolerasi tinggi. Uji convergent validity dengan software PLS dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk, adapun untuk menilai convergent validity nilai loading factor harus lebih dari 0,5-0,6 tergolong cukup, sedangkan jika lebih besar dari 0,7 maka dikatakan tinggi, serta nilai average variance extracted (AVE) dan nilai communality harus lebih besar dari 0,5

Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan software SmartPLS 3.2.9, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Loading Factor Variabel Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Indikator	Loading Faktor	Standar loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	*Inspirational motivation*	X_1_1	0,755	0,5	Valid
		X_1_2	0,647	0,5	Valid
	Idealized influence	X_1_3	0,694	0,5	Valid
		X_1_4	0,613	0,5	Valid
	Intellectual stimulation	X_1_5	0,698	0,5	Valid
		X_1_6	0,716	0,5	Valid
	Individual	X_1_7	0,696	0,5	Valid

	consideration	X_1_8	0,693	0,5	Valid

Sumber: Pengolahan Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dengan indikator-indikatornya memiliki loading factor diatas 0,5 maka nilai loading factor dinyatakan valid artinya dimensi pada kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel kepemimpinan transformasional.

Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan software SmartPLS 3.2.9, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2 Loading Factor Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Variabel	Dimensi	Indikator	Loading Faktor	Standar loading	Keterangan
Lingkungan Kerja (X_2)	Lingkungan Kerja Fisik	X_2_1	0,685	0,5	Valid
		X_2_2	0,658	0,5	Valid
		X_2_3	0,707	0,5	Valid
		X_2_4	0,704	0,5	Valid
		X_2_5	0,695	0,5	Valid
		X_2_6	0,646	0,5	Valid
	Lingkungan Kerja Non Fisik	X_2_7	0,605	0,5	Valid
		X_2_8	0,683	0,5	Valid

Sumber: Pengolahan Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dengan indikator-indikatornya memiliki loading factor diatas 0,5 maka nilai loading factor dinyatakan valid artinya dimensi pada lingkungan kerja dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel lingkungan kerja**.**

Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan software SmartPLS 3.2.9, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3 Loading Factor Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel	Dimensi	Indikator	Loading Faktor	Standar loading	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan itu sendiri	Z_1	0,791	0,5	Valid
		Z_2	0,720	0,5	Valid
		Z_3	0,649	0,5	Valid
	Gaji	Z_4	0,624	0,5	Valid
		Z_5	0,726	0,5	Valid
	Promosi	Z_6	0,634	0,5	Valid
		Z_7	0,705	0,5	Valid
		Z_8	0,723	0,5	Valid
	Pengawasan	Z_9	0,533	0,5	Valid
		Z_10	0,431	0,5	Valid
	Rekan Kerja	Z_11	0,440	0,5	Valid
		Z_12	0,639	0,5	Valid

Sumber: Pengolahan Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dengan indikator-indikatornya memiliki loading factor diatas 0,5 maka nilai loading factor dinyatakan valid artinya dimensi pada kepuasan kerja dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel kepuasan kerja**.**

Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan software SmartPLS 3.2.9, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3 Loading Factor Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator	Loading Faktor	Standar loading	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil Kerja	Y_1	0,658	0,5	Valid
		Y_2	0,667	0,5	Valid
		Y_3	0,591	0,5	Valid
	Perilaku kerja	Y_4	0,616	0,5	Valid
		Y_5	0,619	0,5	Valid
		Y_6	0,620	0,5	Valid
	Sifat Pribadi	Y_7	0,616	0,5	Valid
		Y_8	0,614	0,5	Valid

Sumber: Pengolahan Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai dengan indikator-indikatornya memiliki loading factor diatas 0,5 maka nilai loading factor dinyatakan valid artinya dimensi pada kinerja pegawai dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel kinerja pegawai.

Discriminant Validity

Pengujian discriminant validity dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan nilai discriminant validity dengan nilai AVE. Apabila suatu konstruk memiliki nilai discriminant validity yang lebih dari nilai AVE maka dapat dinyatakan konstruk tersebut valid. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,5. Berikut adalah tabel hasil perbandingan discriminant validity dengan AVE:

Tabel 4 Discriminant Validity dan Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	**X_1**	**X_2**	**Z**	**Y**	**AVE**
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,711	0,683	0,876		0,768
Lingkungan Kerja (X_2)	0,856				0,733
Kepuasan Kerja (Z)	0,912	0,836			0,698
Kinerja Pegawai (Y)	0,904	0,879	0,861	0,782	0,611

Sumber: Pengolahan Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

Hasil output menggunakan smartPLS pada tabel di atas memperlihatkan setiap variabel semuanya memiliki nilai discriminant validity lebih besar dari nilai AVE, dan memiliki nilai AVE diatas (0,5). Dengan nilai AVE masing-masing variabel sebagai berikut: variabel kepemimpinan transformasional (X1) dengan nilai 0,768, lingkungan kerja (X2) dengan nilai 0,733, kepuasan kerja (Z) dengan nilai 0,698 dan kinerja pegawai (Y) dengan nilai 0,611. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan tidak ada permasalahan pada discriminant validity.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability > 0,6. Pengujian outer model selain diukur dengan menilai validity convergent dan discriminant validity juga dapat dilihat dari reabilitas konstuk. Uji reliabilitas konstruk diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Berikut ini adalah nilai composite reliability dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 5. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	***Cronbach's Alpha***	***Composite Reliability***
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,977	0,979

Lingkungan Kerja (X_2)	0,954	0,961
Kepuasan Kerja (Z)	0,938	0,949
Kinerja Pegawai (Y)	0,942	0,949

Sumber: Pengolahan Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.8 di atas, konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,60. Dari hasil output SmartPLS di atas semua konstruk memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,60. Seperti yang terlihat pada tabel di atas masing-masing variabel memiliki nilai composite reliability dan cronbach's alpha sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan nilai composite reliability 0,979 dan cronbach's alpha dengan nilai 0,977
2. Lingkungan kerja (X2) dengan nilai composite reliability 0,961 dan cronbach's alpha dengan nilai 0,954
3. Kepuasan kerja (Z) dengan nilai composite reliability 0,949 dan cronbach's alpha dengan nilai 0,938
4. Kinerja pegawai (Y) dengan nilai composite reliability 0,949 dan cronbach's alpha dengan nilai 0,942

Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan**.**

Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) dapat dilihat dari nilai R-Square untuk setiap variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Model struktural (inner model) dapat dievaluasi dengan tiga cara yaitu dengan melihat nilai R-square (R), Predictive Relevance (Q2), dan Goodness of Fit (GoF**).**

R-Square (R2)

R-square digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel laten dependen apakah terdapat pengaruh yang substantif. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan software SmartPLS 3.2.9 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai R-Square

	R-*Square*	R-*Square Adjusted*
Kepuasan Kerja (Z)	0,833	0,828
Kinerja Pegawai (Y)	0,923	0,919

Sumber: Pengolahan Output SmartPLS 3.2.9 (2025)

Data diatas menghasilkan R-Square dengan nilai 0,768 pada variabel kinerja pegawai (Y) yang dapat dimaknai bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan lingkungan kerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y), yaitu sebesar 92,3% dari variasi yang diamati. Sisanya sebesar 7,7% variasi tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini. Penelitian ini juga menemukan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan lingkungan kerja (X2) dan kinerja pegawai (Y) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) di Perusahaan dengan besaran sebesar 0,833. Artinya hubungan antar variabel tersebut memberikan pengaruh sebesar 83,3% terhadap kepuasan kerja (Z), sedangkan sisanya sebesar 16,7% tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini.

Predictive Relevance (Q2)

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur blindfolding dengan melihat pada nilai Q-Square. Jika nilai Q square > 0 maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai Q square < 0 maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai konservasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance;

sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus: Q2 = 1 – (1 – R12) (1 – R22) … (1- Rp2) dimana R12, R22 … Rp2 adalah R-square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q2 memiliki nilai dengan rentang 0 < Q2 < 1, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (path analysis), Stone-Geisser Q-Square test (Chin, 1998). Q-Square dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2020). Nilai Q-Square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance. Sedangkan jika nilai Q-Square kurang dari 0 (nol), maka model kurang atau tidak memiliki predictive relevance. Q2 melakukan pengukuran terhadap hasil dari pengamatan model dan perkiraan pengukurannya. Berikut nilai Q2 yang diperoleh dari temuan data:

Tabel 7. Construct Crossvalidated Redundancy

Variabel	SSO	SSE	Q^2 (=1- SSE/SSO)
Lingkungan Kerja	95,762	95,762	
Kepuasan Kerja	65,305	25,087	0,616
Kepemimpinan Transformasional	123,096	123,096	
Kinerja Pegawai	106,958	38,502	0,640

Sumber: Data diolah SmartPLS v.3.2.9 (2025)

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai Q-Square pada variabel dependen (endogen) adalah 0,640. Dengan melihat pada nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik/bagus karena nilai Q-Square > 0 (nol) yaitu 0,640

F-Square

Nilai F-Square model yang digunakan untuk mengetahui besarnya effect size variabel laten endogen terhadap variabel laten eksogen. Apabila nilai F-Square sama dengan 0,35 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh besar, apabila bernilai sama dengan 0,15 maka penilaian pengaruh menengah dan apabila bernilai sama dengan 0,02 maka memiliki pengaruh kecil (Ghozali, 2020).

Tabel 8 F-Square

Variabel	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai
Lingkungan Kerja		0.834		0.356
Kepuasan Kerja				0.433
Kepemimpinan Transformasional		0.305		0.303
Kinerja Pegawai				

Sumber: Data diolah SmartPLS v.3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil data diatas, maka hasil dari F-Square diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai f-square sebesar 0,305 artinya terdapat pengaruh besar.
2. Hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f-square sebesar 0,303 artinya terdapat pengaruh besar.
3. Hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai f-square sebesar 0,834 artinya terdapat pengaruh besar.
4. Hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f-square sebesar 0,356, artinya terdapat pengaruh besar.
5. Hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f-square sebesar 0,433, artinya terdapat pengaruh besar.

Goodness of Fit (GoF)

Tujuan dari dilakukannya Goodness of Fit (GoF) adalah untuk menilai apakah data yang diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural (Ghozali, 2014). Nilai GoF small = 0,1, medium = 0,25, besar = 0,38.

1. Untuk menghitung Goodness of Fit (GoF) variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

   GoF = √AVE x R2

   Maka nilai GoF dapat dihitung menjadi:

   Gof = √0,768 x 0,833

   = 0,730

   Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dari output data yang telah diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural yang fit ataupun memenuhi model struktural yang bagus.

2. Untuk menghitung Goodness of Fit (GoF) variabel lingkungan kerja sebagai berikut:

   GoF = √AVE x R2

   Maka nilai GoF dapat dihitung menjadi:

   Gof = √0,733 x 0,833

   = 0,713

   Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja dari output data yang telah diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural yang fit ataupun memenuhi model struktural yang bagus.

3. Untuk menghitung Goodness of Fit (GoF) variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

   GoF = √AVE x R2

   Maka nilai GoF dapat dihitung menjadi:

   Gof = √0,698 x 0,833

   = 0,696

   Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dari output data yang telah diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural yang fit ataupun memenuhi model struktural yang bagus.

4. Untuk menghitung Goodness of Fit (GoF) variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

   GoF = √AVE x R2

   Maka nilai GoF dapat dihitung menjadi:

   Gof = √0,611 x 0,926

   = 0,723

   Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja pegawai dari output data yang telah diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural yang fit ataupun memenuhi model struktural yang bagus.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05.

Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

Tabel 9. T-Statistics dan P-Values

Hipotesis	Pengaruh	*T-Statistics*	*P-Values*	Keterangan	Kesimpulan
H_1	X_1 –> Y	2,383	0,018	H_0 ditolak	Signifikan
H_2	X_2 –> Y	5,454	0,000	H_0 ditolak	Signifikan
H_3	X_1 –> Z	14,354	0,000	H_0 ditolak	Signifikan
H_4	X_2 –> Z	0,723	0,041	H_0 ditolak	Signifikan
H_5	Z –> Y	1,445	0,036	H_0 ditolak	Signifikan

H_6	X_1 –> Z–> Y	0,737	0,021	H_0 ditolak	Signifikan
H_7	X_2 –> Z–> Y	1,401	0,032	H_0 ditolak	Signifikan

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.17 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semua hipotesis dapat diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai P-Values < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan variabel independen ke dependennya memiliki pengaruh yang signifikan.

Adapun Hasil pengujian path coefficient dengan menggunakan metode bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1 (Pengaruh KepemimpinanTransformasional terhadap Kinerja Pegawai)

   Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis pertama yaitu hubungan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai p-values 0,018 < 0,05. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis terkait adanya hubungan mengenai pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diterima dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.
2. Pengujian Hipotesis 2 (Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai)

   Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis kedua yaitu hubungan pengaruh antara lingkungan kerja kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai p-values 0,000 < 0,05. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis terkait adanya hubungan mengenai pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diterima dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.
3. Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja)

   Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis ketiga yaitu hubungan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai nilai p-values 0,000 < 0,05. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis terkait adanya hubungan mengenai pengaruh antara pelatihan kerja terhadap motivasi kerja diterima dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.
4. Pengujian Hipotesis 4 (Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja)

   Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis keempat yaitu hubungan pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai nilai p-values 0,041 < 0,05. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis terkait adanya hubungan mengenai pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja diterima dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.
5. Pengujian Hipotesis 5 (Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai)

   Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis kelima yaitu hubungan pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai nilai p-values 0,036 < 0,05. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis terkait adanya hubungan mengenai pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diterima dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.
6. Pengujian Hipotesis 6 (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Melalui Kepuasan Kerja sebagai Intervining terhadap Kinerja Pegawai)

   Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis keenam yaitu hubungan pengaruh antara kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja sebagai intervining terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai p-values 0,021 < 0,05. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis menunjukkan terdapat efek secara langsung kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diterima dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.
7. Pengujian Hipotesis 7 (Pengaruh Lingkungan Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Intervining terhadap Kinerja Pegawai)

   Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis ketujuh yaitu hubungan pengaruh antara lingkungan kerja melalui kepuasan kerja sebagai intervining terhadap kinrja pegawai menunjukkan nilai nilai p-values 0,032 < 0,05. Dari nilai tersebut, dapat

disimpulkan bahwa hipotesis menunjukkan terdapat efek secara langsung lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diterima dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan memenuhi syarat signifikansi (P-Values < 0,05).
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan memenuhi syarat signifikansi (P-Values < 0,05).
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan memenuhi syarat signifikansi (P-Values < 0,05).
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan memenuhi syarat signifikansi (P-Values < 0,05).
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan memenuhi syarat signifikansi (P-Values < 0,05).
6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja sebagai intervining terhadap kinerja pegawai dengan memenuhi syarat signifikansi (P-Values < 0,05).
7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja melalui kepuasan kerja sebagai intervining terhadap kinerja pegawai dengan memenuhi syarat signifikansi (P-Values < 0,05)

UCAPAN TERIMAKASIH

Click here and insert your text. Click here and insert your text. Click here and insert your text. Click here and insert your text. Click here and insert your text. Click here and insert your text.

REFERENSI

Agustini, P., Wardhani, R. D. A., Gustia, R., Perdana, Y., & Selawati, S. (2022). Peran Sumber Daya manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan ODP Sekertariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA), 2(1), 113-122.

Artanto, F. A., Fahlevi, R., & Rachmayani, N. A. (2021). Partial Least Square–Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Pada Hubungan Kepuasan Konsumen Terhadap Produk. Jurnal Surya Informatika, 11(1), 40-45.

Barima, H., Arofah, A. A., & Lestari, E. (2021). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Perwira Journal of Economics and Business (PJEB), 1(2), 48-55.

Buulolo, F. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan, 4(2).

Haifa, N. M., Nabilla, I., Rahmatika, V., Hidayatullah, R., & Harmonedi, H. (2025). Identifikasi Variabel Penelitian, Jenis Sumber Data dalam Penelitian Pendidikan. Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan dan bahasa, 2(2), 256-270.

Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Jurnal Ema, 6(1), 17-26.

Harahap, L. K., & Pd, M. (2020). Analisis SEM (Structural Equation Modelling) dengan SMARTPLS (partial least square). Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Walisongo Semarang, 1(1), 1-11.

Mamesah, S. N., Dotulong, L. O., & Pandowo, M. H. C. (2022). Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Sahid Kawanua

di Kota Manado. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 10(1), 1729-1739.

Novianawati, W., Suparmoko, M., & Maliki, B. I. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Non Asn Melalui Kepuasan Kerja Di Kantor Kecamatan Kasemen Kota Serang. MANAJEMEN, 4(2), 152-160.

Rahman, Y. A. (2020). Manajemen sumber daya manusia. Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam, 4(2), 1-23.

Ramadhan, T., Khaerudin, D., Dwiyanti, A., Budiharjo, B., Mislan, M., & Gandara, GS (2025). Analisis Kualitas Bahan Hdpe Fiber Optic di Pt Communication Cable Systems Indonesia Tbk. RIGGS: Jurnal Kecerdasan Buatan dan Bisnis Digital , 4 (3), 1687-1693.

Ratu, R., Koleangan, R., & Kojo, C. (2020). Pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Dabu-Dabu Lemong di Manado. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 8(1).

Sumertajaya, I., Matjjik, A. A., & Mindra Jaya, I. (2008). ANALISIS INTERAKSI GENOTIP x LINGKUNGAN MENGGUNAKAN STRUCTURAL EQUATION MODELING. PYTHAGORAS: Jurnal Matematika dan Pendidikan Matematika, 4(1), 15-32.

Suriani, N., & Jailani, M. S. (2023). Konsep populasi dan sampling serta pemilihan partisipan ditinjau dari penelitian ilmiah pendidikan. IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam, 1(2), 24-36. Konsep populasi dan sampling serta pemilihan partisipan ditinjau dari penelitian ilmiah pendidikan. IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam, 1(2), 24-36.

Syam, S. (2020). Pengaruh Efektifitas Dan Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Banggae Timur. Jurnal Ilmu Manajemen Profitability, 4(2), 128-152.

Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 45-54.

Wardani, D. K. (2020). Pengujian Hipotesis (deskriptif, komparatif dan asosiatif). Lppm Universitas Kh. A. Wahab Hasbullah.

Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: kompetensi, kompensasi dan motivasi,(Literature Review MSDM). Jurnal Ilmu Multidisplin, 1(1), 1-14.