

The Influence of Work Environment and Transformational Leadership on Job Satisfaction through Organizational Culture among Gen Z Employees in Start-Up Companies

Dewandaru Dimas Herlambang^{1*}, Suhartini²

Universitas Islam Indonesia

Corresponding Author: Dewandaru Dimas Herlambang

20311524@students.uii.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords: Work Environment, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Culture

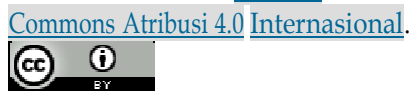
Received : 18, July

Revised : 20, August

Accepted: 22, September

©2025 Herlambang, Suhartini:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](#).



ABSTRACT

This study focuses on “The Influence of Work Environment and Transformational Leadership on Job Satisfaction with Organizational Culture as a Mediating Variable among Gen Z Employees in Start-up Companies.” This study involved 150 respondents determined using the Lemeshow formula so that the sample size was considered representative. Data collection techniques were carried out through the distribution of questionnaires, and the results were analyzed using SPSS 21.0 software to obtain an accurate empirical picture. The research findings show a significant impact of the Work Environment and Transformational Leadership on the formation of Organizational Culture. In addition, Transformational Leadership and Organizational Culture were found to have a positive effect on increasing Job Satisfaction. Furthermore, Organizational Culture also acts as a mediating variable that connects the Work Environment and Transformational Leadership with Job Satisfaction, thereby strengthening the relationship between the variables.

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi pada Karyawan Gen Z di Perusahaan Start Up

Dewandaru Dimas Herlambang^{1*}, Suhartini²

Universitas Islam Indonesia

Corresponding Author: Dewandaru Dimas Herlambang

20311524@students.uii.ac.id

ARTICLE INFO

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

Received : 18, Juli

Revised : 20, Agustus

Accepted: 22, September

©2025 Herlambang, Suhartini:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](#).



ABSTRAK

Studi ini berfokus pada “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Gen Z di Perusahaan Start-up.” Penelitian ini melibatkan 150 responden yang ditentukan menggunakan rumus Lemeshow sehingga jumlah sampel dinilai representatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, kemudian hasilnya dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS 21.0 untuk memperoleh gambaran empiris yang akurat. Temuan penelitian menunjukkan adanya dampak signifikan dari Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap pembentukan Budaya Organisasi. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap peningkatan Kepuasan Kerja. Selanjutnya, Budaya Organisasi juga berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja, sehingga memperkuat keterkaitan antarvariabel.

PENDAHULUAN

Dalam era digital yang terus berkembang, perusahaan start-up semakin berkembang pesat dan didominasi oleh Generasi Z yang dibesarkan di tengah teknologi serta memiliki ekspektasi berbeda dari generasi sebelumnya. Knight (2017) menambahkan bahwa Gen Z cenderung menginginkan lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas memadai, serta hubungan harmonis antar rekan kerja. Kondisi ini terbukti dapat meningkatkan kepuasan dan menurunkan turnover. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik mencakup tidak hanya aspek fisik, melainkan juga dimensi psikologis dan sosial, yang semuanya secara kolektif memberikan kontribusi penting bagi kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendukung pengembangan karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional biasanya membentuk lingkungan kerja yang penuh ide baru dan dukungan, di mana karyawan merasa dihargai serta terdorong untuk bekerja sebaik mungkin (Bass & Avolio, B. J., 1994). Generasi Z yang adaptif terhadap teknologi merespons positif kepemimpinan terbuka dan kolaboratif. Puni et al. (2018) menunjukkan bahwa semua dimensi dari kepemimpinan transformasional, termasuk pengaruh idealis, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan perhatian individual, signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Judul penelitian ini diambil karena karyawan Generasi Z (Gen Z) menunjukkan ciri khas tersendiri yang tidak sama dengan generasi sebelumnya, khususnya di dunia kerja. Sebagai digital-native, mereka lebih mengutamakan lingkungan kerja yang fleksibel, inovatif, dan mendukung perkembangan diri. Kepemimpinan transformasional relevan karena mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong potensi karyawan, sejalan dengan budaya perusahaan start-up yang dinamis. Budaya organisasi juga dipandang sebagai faktor kunci yang memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, karena berperan dalam menciptakan nilai bersama, kolaborasi, dan motivasi. Penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman bagaimana kombinasi variabel tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja Gen Z sebagai aset berharga bagi pertumbuhan perusahaan start-up di era modern.

TINJAUAN PUSTAKA

Lingkungan Kerja

Kondisi kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja pegawai, baik melalui faktor fisik seperti pencahayaan dan suhu, maupun melalui interaksi sosial antar rekan kerja (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). Kenyamanan di tempat kerja membuat karyawan lebih fokus, produktif, dan termotivasi, sekaligus memperkuat kerja sama tim sehingga meningkatkan performa dan kepuasan kerja. Karyawan yang proaktif dalam crafting lingkungan menyesuaikan kondisi kerja dengan preferensi pribadi untuk mengurangi stres

(*minimizing demands*) dan meningkatkan keterlibatan (*maximizing resources*). Hal ini mencerminkan peran aktif karyawan dalam membangun suasana kerja yang ideal sehingga berpengaruh positif terhadap produktivitas, kesejahteraan, serta kepuasan kerja.

Kepemimpinan Transformasional

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 efektif mampu meningkatkan kepercayaan diri dan semangat yang tinggi. Menurut Bachtiar Affandie & Churiyah (2022), 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. Hal ini dapat menginspirasi, memotivasi, serta membimbing karyawan dengan visi yang kuat, sehingga meningkatkan komitmen, keterbukaan, dan kesiapan menghadapi perubahan sekaligus mengurangi penolakan dan sinisme (Peng *et al.*, 2020). Kepemimpinan ini juga berkontribusi signifikan pada penelitian dan praktik, menjadikannya salah satu faktor penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan dinamis.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mencakup tugas, hasil, pengawasan, serta perasaan positif. Diana Prihadini *et al.* (2021). Kepuasan meningkat ketika tugas sesuai keterampilan dan minat, hasil kerja bermakna serta diakui, dan atasan memberikan dukungan serta bimbingan. Selain itu, perasaan senang terhadap pekerjaan mendorong semangat, motivasi, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup sekumpulan aturan dan kebiasaan yang menyatukan kelompok dan individu dalam suatu perusahaan, mencapai tujuan melalui subordinasi dan koordinasi hubungan organisasi yang efektif (Yevtushenko *et al.*, 2024). Pengembangan budaya dipengaruhi oleh nilai, artefak, dan perilaku inovatif. Nilai mencerminkan keyakinan anggota organisasi, artefak menjadi simbol budaya seperti logo atau desain ruang kerja, sedangkan perilaku inovatif mendorong kreativitas dan adaptasi. Ketiga elemen ini berperan sebagai mediator antara nilai organisasi dan kinerja. Apabila selaras, budaya memperkuat motivasi, inovasi, dan kolaborasi sehingga meningkatkan produktivitas, sedangkan ketidaksesuaian dapat menurunkan motivasi dan kinerja organisasi.

METODOLOGI

Pendekatan Penelitian

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif sebagai instrumen utama dalam memperoleh informasi. Menurut Sugiyono (2013), pendekatan penelitian ini termasuk dalam paradigma positivisme, yang meneliti instrumen khusus, kemudian dianalisis secara statistik. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi hipotesis yang ditetapkan.

Variabel Penelitian

Creswell (2009) menegaskan bahwa variabel penelitian dalam analisis kuantitatif mewakili karakteristik terukur dari entitas yang menunjukkan variabilitas. Studi ini akan menyelidiki variabel lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.

Populasi dan Sampel

Studi ini mengambil populasi dari karyawan yang bekerja di bidang pertambangan. Namun, jumlah pastinya tidak dapat diketahui karena skala industri yang sangat luas. Oleh karena itu, peneliti mengambil sampel sebanyak 112 karyawan dari sebuah perusahaan startup melalui metode purposive sampling yang ditentukan sesuai kriteria khusus (Sugiyono, 2013). Teknik ini memastikan bahwa sampel secara akurat mewakili populasi target, meningkatkan relevansi data dengan fenomena yang diteliti. Studi ini berkonsentrasi pada karyawan Generasi Z di lingkungan start-up.

Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data mencakup data primer dan sekunder (Sekaran & Bougie, 2010). Data primer bersumber langsung dari responden melalui berbagai metode seperti wawancara individu, kelompok fokus, atau kuesioner online. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa skala Likert berfungsi sebagai metrik untuk menilai sikap dan persepsi individu dan kelompok mengenai fenomena sosial, menggunakan pernyataan setuju-tidak setuju sebagai instrumennya. Setiap pertanyaan memiliki skor untuk jawabannya, yakni:

Tabel 1. Skala Likert

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

Dalam studi ini, kuesioner digunakan untuk mengidentifikasi faktor faktor berikut: Lingkungan kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi karyawan Gen Z yang bekerja di Perusahaan Start up.

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Sugiyono (2013) uji validitas bertujuan memperoleh data yang benar dan akurat. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila mampu mengukur hal yang memang hendak diukur. Pengujian validitas dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu: (1) validitas konstruk, dengan cara mengorelasikan skor tiap butir pertanyaan dengan skor total, (2) validitas isi dengan membandingkan kesesuaian isi instrumen, dan (3) validitas eksternal dengan mencocokkan instrumen terhadap fakta empiris. Pengujian biasanya menggunakan korelasi Pearson Product Moment melalui SPSS, dan instrumen dinilai valid bila nilai korelasi lebih besar dari r tabel.

b. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2013) suatu instrumen dianggap dapat diandalkan ketika menghasilkan hasil yang konsisten dari waktu ke waktu. Keandalan dinilai menggunakan Cronbach's Alpha, dengan data dianggap dapat diandalkan jika nilai Alpha melebihi 0,6 atau 60%.

Metode Analisis Data

a. Uji Normalitas

Uji normalitas menilai normalitas variabel dalam model regresi Ghazali (2016). Uji Kolmogorov-Smirnov mengevaluasi normalitas variabel. Nilai probabilitas di atas 0,05 menunjukkan distribusi normal. Nilai probabilitas di bawah 0,05 menandakan distribusi non-normal.

b. Uji Statistik

Analisis Regresi

Ghazali (2013) menegaskan bahwa analisis regresi menilai besarnya dan orientasi hubungan antara variabel dependen dan independen. Variabel dependen menunjukkan keacakan dengan distribusi probabilitas, sedangkan variabel independen dianggap stabil atau deterministik. Studi ini akan menggunakan persamaan regresi berikutnya:

1. Regresi Model I:

Model regresi pertama dipakai untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional. Persamaan linear yang digunakan adalah:
Persamaan: $Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots$ (1)

Keterangan:

Z = budaya organisasi

X1 = lingkungan kerja

a = konstanta,

X2 = kepemimpinan transformasional

b = koefisien regresi

2. Persamaan regresi model II adalah sebagai berikut:

$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$. (2) Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja

X1=Lingkungan Kerja

a = Konstanta

X2= Kepemimpinan Transformasional

b = Koefisien Regresi

Analisis Regresi Linear Berganda

Berupaya menilai sejauh mana variabel yang terkait dengan budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

$$\text{Persamaan: } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja karyawan X1 = Lingkungan Kerja
a = Konstanta X2 = Kepemimpinan Transformasional
b = Koefisien regresi Z = Budaya Organisasi

Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (t)

Uji t mengevaluasi dampak variabel independen pada variabel dependen Ghozali (2016). Hasil melebihi 0,5 menunjukkan hipotesis tidak valid dan koefisien regresi tidak memiliki signifikansi. Sebaliknya, nilai signifikan di bawah 0,5 menyatakan bahwa variabel independen mempengaruhi variabel dependen, dengan asumsi hipotesis benar, menunjukkan koefisien regresi yang signifikan.

b. Uji Secara Simultan (F)

Dalam pengujiannya, nilai probabilitas signifikansi dihitung. Apabila nilai tersebut berada di atas atau di bawah 0,05, maka hipotesis dinyatakan diterima. Dengan demikian, pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen belum dapat dipastikan.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
Lingkungan Kerja (Skripsi) (Sri Hajjah Utami, 2019)	Lingkungan kerja mencakup semua alat dan bahan yang ditemui seseorang, lingkungan di mana individu beroperasi, metode kerja mereka, dan pengaturan mereka untuk bekerja, baik secara individu maupun kolektif	-Lingkungan fisik	-Pewarnaan ruang kerja
			-Pengaturan penerangan pada ruang kerja
			-Kebersihan ruang kerja
			-Ruang gerak yang cukup pada ruang kerja
	(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
		-Stimulasi	-Pemimpin mampu
Variabel	Pengertian	Indikator	Item
	pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma. (Bass & Avolio, 1995)	intelektual	menanamkan kebanggandibida ng pekerjaanya
		- Pertimbangan individual	-Pemimpin memberikan standar kerja yang tinggi

			-Pemimpin memberikan daya Tarik emosional untuk meningkatkan kesadaran tentang tujuan organisasi -Pemimpin mengajarkan kecerdasan dalam bekerja
Kepuasan kerja (Skripsi) (Sri Hajjah Utami, 2019)	Meneliti kepuasan kerja sebagai disposisi menyeluruh mengenai pekerjaan seseorang, perbedaan antara kompensasi yang diperoleh seorang pekerja dan jumlah yang dia anggap harus dia terima. (Robbins, 1998)	-Pekerjaan yang menantang	-Kesempatan dalam mendapat tugas yang beragam
		-Imbalan yang pantas	-Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab yang diberikan
		-Kondisi kerja yang mendukung	-Ketersediaan fasilitas kerja mempermudah untuk bekerja dengan baik
		-Rekan kerja yang mendukung	-Kemauan rekan kerja dalam memberikan bantuan ketika menghadapi kesulitan
		-Kesesuaian	-Kesesuaian
Variabel	Pengertian	Indikator	Item
		pribadi dengan pekerjaan	pekerjaan dengan keterampilan
Budaya organisasi (skripsi)	-Process oriented culture result oriented culture	-Orientasi proses vs Orientasi	- Mengutamakan proses

(Rizka Afista, 2018)	-indikator Employee oriented culture vs job oriented culture.	hasil	dibanding hasilnya
			- Menempatkan kebijakan perusahaan sebagai prioritas utama ketimbang target yang diperoleh
			- Mengedepankan pekerjaan dengan tingkat risiko rendah
		-Orientasi karyawan vs Orientasi perusahaan	-Karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan Keputusan organisasi
			- Orientasi organisasi cenderung pada kinerja kerja ketimbang nasib atau kepentingan karyawan
			-Menyelesaikan pekerjaan lebih daripada menuntut gaji lebih tinggi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Responden

a. Jenis Kelamin Responden

Tabel 3. Jenis Kelamin Responden

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Laki laki	48	42,9
Perempuan	64	57,1
Total	112	100.0

Sumber : Data Primer Diolah 2024

Menurut Tabel 3, gender dominan di antara responden adalah perempuan, terdiri dari 64 individu (57,1%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 48 (42,9%). Perbedaan ini menunjukkan adanya kecenderungan bahwa kelompok perempuan lebih banyak terlibat dalam penelitian ini dibandingkan laki-laki.

b. Usia Responden

Tabel 4. 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 Diolah 2024

Menurut Tabel 4, sebagian besar responden berusia 21-25 tahun, berjumlah 62 (55,4%). Selain itu, responden berusia 26-27 berjumlah 39 (34,8%), dengan 9 peserta di bawah 20 tahun (8,0%), dan kelompok usia 31-35 hanya terdiri dari 2 (1,8%). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas signifikan responden termasuk dalam demografi usia produktif dini. Dominasi kelompok usia 21-25 tahun mencerminkan tahap perkembangan psikososial di mana mereka aktif mencari pengalaman, meningkatkan kapasitas diri, serta mempersiapkan masa depan akademik maupun profesional.

c. Ijazah Terakhir Responden

Tabel 5. 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 Diolah 2024

Tabel 5 memperlihatkan bahwa responden terbanyak berasal dari lulusan S1, yaitu sebanyak 67 orang (59,8%). Responden lulusan SMA tercatat 43 orang (38,4%), dan lulusan S2 hanya 2 orang (1,8%). Artinya, sebagian besar responden sudah menempuh pendidikan tinggi sampai sarjana.

Uji Kualitas Instrumen dan Data

a. Uji Validitas

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa tujuan uji validitas adalah memperoleh data yang tepat, dengan kuesioner dinyatakan valid apabila mampu mengukur aspek yang ditetapkan. Instrumen penelitian ini diuji terlebih dahulu pada 96 responden. Item dapat dianggap valid jika nilai r hitung melampaui r tabel pada taraf signifikansi 5%. Namun, jika nilai r hitung lebih kecil daripada r tabel, maka item dinyatakan tidak valid. Detail hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. 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 Transformatif	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
Kepuasan Kerja	Y1	0,972	0,184	Valid
	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 diolah Tahun 2024 Output SPSS Terlampir

Menurut uji validitas, semua item pada variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, serta Kepuasan Kerja memiliki nilai r hitung di atas r tabel (0,184). Dengan demikian, instrumen yang dipakai dapat dianggap valid untuk mengukur aspek yang dimaksud.

b. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa reliabilitas instrumen tercapai apabila alat ukur menghasilkan data yang stabil saat digunakan berulang kali. Setelah semua variabel memenuhi syarat validitas, dilakukan pengujian reliabilitas dengan acuan Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6. Hasil pengujiannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Item-Item Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	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

Uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel melebihi Alpha Cronbach sebesar 0,6, mengkonfirmasi keandalan instrumen. Secara khusus, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai reliabilitas 0,978, Kepemimpinan Transformasional 0,956, Budaya Organisasi 0,985, dan Kepuasan Kerja 0,986. Artinya, instrumen ini punya konsistensi yang baik dan bisa dipercaya dalam mengukur konsep penelitian.

Analisis Deskripsi Data

Sugiyono (2013) mengidentifikasi metode analisis deskriptif sebagai alat statistik untuk representasi data tanpa generalisasi. Studi ini menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik variabel individu. Temuan dari analisis statistik deskriptif yang dilakukan dirangkum sebagai berikut:

Tabel 8. 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 8, lingkungan kerja menunjukkan minimal 9, maksimum 45, rata-rata 35,68, dan standar deviasi 8.046. Ini menunjukkan persepsi yang tinggi tentang lingkungan kerja di antara responden. 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 rata-rata 23,19 serta standar deviasi 5,392. Rata-rata tinggi menunjukkan kepemimpinan transformasional dinilai baik, sedangkan standar deviasi kecil mengindikasikan persepsi responden relatif homogen. Budaya organisasi memiliki nilai minimum 6 dan maksimum 30, dengan rata-rata 22,00 dan standar deviasi 7,487. Hal ini menunjukkan budaya organisasi dinilai cukup baik, meski terdapat perbedaan persepsi yang cukup besar di antara responden. Sementara itu, kepuasan kerja memiliki nilai minimum 5 dan maksimum 25, dengan rata-rata 20,29 serta standar deviasi 5,337. Rata-rata cukup tinggi menunjukkan responden umumnya puas, namun, standar deviasi masih terdapat variasi tingkat kepuasan di antara mereka.

Analisis Regresi Linier

Ghozali (2013) berpendapat bahwa analisis regresi menilai kekuatan dan arah korelasi antar variabel. Variabel dependen menunjukkan keacakan dengan distribusi probabilitas tertentu, sedangkan variabel independen tetap konsisten atau deterministik. Analisis regresi berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antara variabel.

1. Regresi Linier Model 1

Studi ini meneliti efek Lingkungan Kerja (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) pada Budaya Organisasi (Z).

Tabel 9. Regresi Linier Model 1

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

Sumber: Diolah 2024

Merujuk pada tabel di atas, hasil analisis regresi model 1 dapat disimpulkan sebagai berikut:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Z = -3.846 + 0.370 X_1 + 0.545 X_2 + e$$

2. Regresi Linier Model 2

Studi ini menguji pengaruh dua variabel independen, Lingkungan Kerja (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2), terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja (Y).

Tabel 10. Regresi Linier Model 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,520	1,953		778	438
	Lingkungan Kerja	,279	,052	,421	,397	000

	Kepemimpinan Transformasional	,380	,077	,384	,931	000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Diolah 2024

Merujuk pada tabel sebelumnya, pengolahan data melalui regresi linier berganda dengan aplikasi SPSS versi 21.0 for Windows menghasilkan output sebagai berikut:

$$Y = 1.520 + 0.279 X_1 + 0.380 X_2 + e$$

Pengujian Regresi Linier Berganda

Studi ini menyelidiki dampak lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, memanfaatkan budaya organisasi sebagai faktor penengah.

Tabel 11. 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	,173	2,568	,012
	Kepemimpinan Transformasional	,138	,066	,140		,040
	Budaya Organisasi	,444	,052	,624	2,080	,000
					8,508	
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Diolah 2024

Dari data pada tabel di atas, regresi linier berganda yang diestimasi menggunakan SPSS versi 21.0 for Windows menunjukkan hasil sebagai berikut:

$$Y = 3.230 + 0.115 X_1 + 0.138 X_2 + 0.444 Z + e$$

1. Uji Hipotesis

a. Hasil Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Sesuai Ghozali (2016), uji-t menilai dampak variabel independen pada variabel dependen. Studi ini menggunakan uji-t, menggunakan SPSS versi 21.0 untuk analisis. Temuan uji-t disajikan sebagai berikut:

Tabel 12. Uji Hipotesis Budaya Organisasi

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

Sumber: Diolah 2024

1. Dari tabel tersebut terlihat bahwa nilai probabilitas pengujian sebesar $0,000 < 0,05$, yang mengindikasikan bahwa H_1 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Budaya Organisasi.
2. Dari tabel tersebut terlihat bahwa nilai probabilitas pengujian sebesar $0,000 < 0,05$, yang menegaskan bahwa H_2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Budaya Organisasi.

Tabel 13. Uji Hipotesis Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize 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: Diolah 2024

3. Dari tabel di atas diketahui nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Temuan ini mengonfirmasi bahwa: H_3 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
4. Dari tabel tersebut terlihat bahwa nilai probabilitas pengujian sebesar $0,000 < 0,05$, yang menegaskan bahwa: H_4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

5. Dari tabel tersebut terlihat bahwa nilai probabilitas pengujian sebesar $0,000 < 0,05$, yang menegaskan bahwa H_5 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Uji Secara Simultan (Uji F)

Sesuai Ghazali (2013) uji F mengevaluasi dampak simultan dari variabel independen pada variabel dependen. Penelitian ini menggunakan uji F untuk menganalisis pengaruh kolektif variabel independen dan dependen.

Tabel 14. Hasil 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: Diolah 2024

Dari uji F didapat nilai F hitung 77,005 dengan probabilitas 0,000. Karena $\text{sig} < 0,05$, berarti Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terbukti berpengaruh secara bersama terhadap Kepuasan Kerja.

Direct Effect	
$X1 \rightarrow Y$	
(P1)	= 0.114
Indirect Effect	
$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	
$(P3 \times P5) = 0.370 \times 0.444$	= 0.164
Total Effect	
$(\text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}) = 0.114 + 0.164$	= 0.278

Hasil pada tabel menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,164 melalui Budaya Organisasi. Sedangkan pengaruh langsungnya hanya sebesar 0,114, sehingga total pengaruh yang terbentuk adalah 0,278. Karena nilai pengaruh langsung lebih rendah dibandingkan pengaruh tidak langsung, maka Budaya Organisasi terbukti memediasi hubungan tersebut.

PEMBAHASAN

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai probabilitas 0,0116, menunjukkan pengaruh positif yang signifikan pada Kepuasan Kerja. Peningkatan satu unit di Lingkungan Kerja berkorelasi dengan peningkatan 0.14507 dalam Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis 1 dinyatakan diterima.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai probabilitas $0,0399 < 0,05$, yang berarti berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Peningkatan satu unit pada Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,138092. Dengan demikian, hipotesis 2 diterima.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi

Variabel Lingkungan Kerja secara signifikan mempengaruhi Budaya Organisasi dengan nilai $p = 0,0000$. Peningkatan unit di Lingkungan Kerja berkorelasi dengan peningkatan 0.370108 dalam Budaya Organisasi. Dengan demikian, hipotesis 3 diterima.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai probabilitas $0,0000 < 0,05$, yang berarti berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi. Peningkatan satu unit pada Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan Budaya Organisasi sebesar 0,545165. Dengan demikian, hipotesis 4 diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai probabilitas $0,0000 < 0,05$, yang berarti berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Peningkatan satu unit pada Budaya Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,444430. Dengan demikian, hipotesis 5 diterima.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

Tabel menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja secara tidak langsung mempengaruhi Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi dengan nilai 0,164, sedangkan efek langsungnya adalah 0,114. Efek kumulatif adalah 0,278. Karena efek tidak langsung melampaui efek langsung, Budaya Organisasi memediasi hubungan. Oleh karena itu, **hipotesis 6 diterima**.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

Data menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung mempengaruhi Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi sebesar 0,241, sedangkan efek langsungnya hanya 0,138. Efek kumulatif total 0,379. Mengingat bahwa efek tidak langsung melampaui efek langsung, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berfungsi sebagai mediator. Oleh karena itu, hipotesis 7 diterima.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa lingkungan kerja serta kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang kondusif mampu memperkuat budaya organisasi, sedangkan kepemimpinan transformasional yang memberikan arahan, motivasi, dan dukungan turut memperkuat budaya tersebut. Budaya organisasi berperan penting sebagai penghubung, sehingga lingkungan kerja yang nyaman dan kepemimpinan efektif tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga melalui pembentukan budaya yang kuat. Perusahaan start-up disarankan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan fasilitas ergonomis dan fleksibilitas untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Selain itu, penerapan kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan komunikatif penting untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kepuasan kerja generasi Z.

PENELITIAN LANJUTAN

Masih melakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui lebih jauh tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Melalui Budaya Organisasi pada Karyawan Gen Z di Perusahaan Start Up.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrohman, I., Jamaludin, A., & Nandang, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cipta Mandiri Perkasa Karawang. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(2), 3668–3681. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i2.9043>.
- Alemu Ambo, A. (2024). The effect of organizational culture on trainers' job satisfaction in the Addis Ababa City Administration, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375999>.
- Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2021). *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment*. Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003128830>.
- Aprillia, A., & Setiawan, R. (2022). Analisis Kepuasan Kerja dari Perspektif Gender. *Sang Pencerah: Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, 8(4), 1018– 1027. <https://doi.org/10.35326/pencerah.v8i4.2748>.
- Bachtiar Affandie, M., & Churiyah, M. (2022). Transformational Leadership: an Overview and Bibliometric Analysis. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(05), 655–666. <https://doi.org/10.46799/jst.v3i5.558>.

- Baek, P., Chang, J., & Kim, T. (2019). Organizational culture now and going forward. *Journal of Organizational Change Management*, 32(6), 650–668. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0121>.
- Baker, T., Alavi, M., & Williams, C. (2021). The impact of organizational culture on job satisfaction: A study in the banking sector. *Journal of Organizational Behavior*.
- Bass & Avolio, B. J., B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage publications.
- Begum, B., & Bisaria, G. (2024). A Study On Impact Of Interpersonal Relationships On Quality Of Work Life: Special Reference To Educational.
- Bowo, A. B. P., & Junaedi Hendro. (2023). Analisis Pengaruh Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan : Literatur Review. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(1), 10–18. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i1.895>.
- Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 3(1), 183–197.
- Buhori, B. (2019). Effect of work Environment and Cultural Organization through Job Satisfaction on Organization Performance PT. DHARMA Electrindo Manufacturing. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 16–24. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v5.n3p2>.
- 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. *Design Culture: Cumulus Conference Proceedings Roma 2021 Vol #2*, 2.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Donley, J. (2021). The Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *Nurse Leader*, 19(6), 585–589. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.08.009>.
- 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>.
- Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Cogent Business & Management*, 7(1), 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., Hardiyono, H., Kaok, M., & Aprilius, A. (2020). Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 11(2), 113–122. <https://doi.org/10.35724/jies.v11i2.2754>.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program (IBM. SPSS) (8 ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamdiah, C. (2021). Factors Affecting Delay in Reporting Village Government Financial Accountability in Delima Subdistrict, Pidie Regency. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 4(4).
- Hui, Z., & Long, C. S. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction: A Conceptual Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i2/20766>.