

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI DI CV PENJUNAN SEJAHTERA**

Gabriyel B. E. Putri Hardiyanto, Helena Sidharta

Universitas Ciputra Surabaya

ARTICLE INFO

Keywords: *Transformational Leadership, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Loyalty, Bootstrapping*

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, Bootstrapping

Corresponding author:

Gabriyel B. E. Putri Hardiyanto

Abstract. *Changes in the business environment require companies to manage human resources strategically, where employee loyalty plays a key role in ensuring organizational sustainability. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and work environment on employee loyalty, with job satisfaction as a mediating variable, at CV Penjunan Sejahtera. A quantitative research approach was applied using hierarchical regression and path analysis. Mediation testing was conducted using the bootstrapping method via the PROCESS Macro in SPSS to obtain more accurate estimates of indirect effects. Data were collected through questionnaires distributed to all employees, totaling 32 respondents. The results indicate that transformational leadership and work environment significantly affect job satisfaction. Transformational leadership does not directly influence loyalty, but shows a significant indirect effect through job satisfaction. Meanwhile, the work environment has a direct impact on employee loyalty without mediation. These findings highlight the importance of improving leadership quality and directly enhancing workplace conditions as core strategies to foster long-term employee loyalty.*

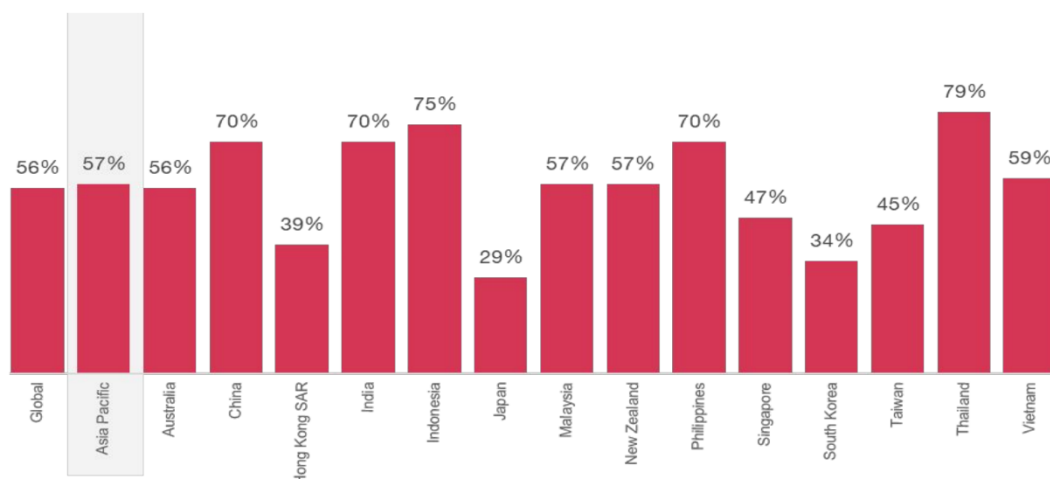
Abstrak. Perubahan lingkungan bisnis menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) secara strategis, di mana loyalitas karyawan menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada CV Penjunan Sejahtera. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode analisis regresi bertingkat dan path analysis. Pengujian mediasi dilakukan menggunakan teknik bootstrapping melalui PROCESS Macro dalam SPSS untuk memperoleh estimasi efek tidak langsung yang lebih akurat. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi karyawan sebanyak 32 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap loyalitas, namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sementara itu, lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap loyalitas tanpa dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan ini menekankan perlunya peningkatan kualitas kepemimpinan dan perbaikan kondisi kerja secara langsung sebagai strategi utama dalam membangun loyalitas karyawan yang berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perubahan situasi bisnis telah mendorong perusahaan untuk melihat sumber daya manusia sebagai investasi strategis. Ansori (2024) menjelaskan dalam menjaga keberlangsungan bisnis dan mencari profit, perusahaan didorong untuk fokus pada pengelolaan sumber daya manusia. SDM dianggap sebagai aset berharga hingga perlu dikelola dengan baik, termasuk memastikan ketersediaan dan kualitasnya. SDM yang dimaksud adalah *employee* atau karyawan. Perusahaan memandang karyawan sebagai aset berharga yang diperlukan untuk kelangsungan hidup dan produktivitas perusahaan. Berbagai kesempatan untuk memelihara dan meningkatkan keterampilan karyawan dimaksudkan untuk mendukung upaya perusahaan dalam meningkatkan keterampilan karyawannya. Memberikan kesempatan bagi pekerja untuk berkembang dan merasa nyaman dalam organisasi. Karena kebutuhan untuk menjaga "kesetiaan" dan "kesetiaan," beberapa perusahaan mengalami kesulitan mempertahankan staf. Meningkatnya loyalitas karyawan merupakan kekhawatiran besar bagi bisnis. Loyalitas membantu perusahaan mempertahankan bakat terbaik karena orang-orang mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan, baik manajemen berkelanjutan lintas generasi dan produktivitas yang berkelanjutan.

Michael Page (2022) menemukan 74% pekerja di Asia Pasifik berniat mengundurkan diri. Data ini memperlihatkan Indonesia menempati peringkat kedua setelah India sejumlah 84%. Terlihat tingkat loyalitas karyawan Indonesia masih jauh di bawah rata-rata regional. Selain survei mengenai loyalitas karyawan adapun survei oleh PwC (2023) tentang karyawan di Indonesia. Dirangkum dalam laporan *Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey 2023*, memperlihatkan 75% karyawan di Indonesia merasa puas dengan pekerjaan mereka. Angka ini lebih tinggi dibandingkan rata-rata kepuasan kerja di kawasan Asia Pasifik (57%). Beberapa faktor seperti peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, kompensasi menjadi pendorong utama kepuasan kerja.



Gambar 1 Persentase Kepuasan Kerja di Seluruh Wilayah Asia Pasifik

Sumber : PwC pada tahun 2023 tentang karyawan Indonesia, yang dirangkum dalam laporan *Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey 2023*

Pada laporan tersebut menjelaskan tahun 2023 karyawan di Selandia Baru, Taiwan, Indonesia, dan Australia menunjukkan pandangan lebih optimis terhadap masa depan. Sebanyak 52% Generasi Z, yang dikenal sebagai generasi digital, percaya perusahaan mereka harus bertransformasi untuk bertahan lebih dari satu dekade (PwC, 2023). Transformasi yang diinginkan setelah satu contohnya adalah kenaikan gaji dan promosi. Sebanyak 40% karyawan di Asia Pasifik meminta transformasi tersebut untuk bisa bertahan di perusahaan tersebut. Akan tetapi sebanyak 30% karyawan memilih untuk berganti tempat kerja dalam waktu yang sama. Hal ini meningkat 10% dari tahun 2022 memperlihatkan peningkatan kepercayaan diri di antara karyawan untuk mencari kompensasi atau peluang karir yang lebih baik.

Berdasarkan hasil survei diatas angka loyalitas karyawan di Asia Pasifik termasuk Indonesia dikategorikan rendah karena meningkatnya generasi muda (Gen Z dan Millennial) yang sadar akan kemajuan dunia digital dan teknologi yang ingin memenuhi kebutuhan dalam segi pekerjaan mereka seperti kenaikan gaji, promosi, keterampilan baru. Sehingga menjadikan mereka mudah untuk berganti dan mencari pekerjaan baru sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini memperlihatkan kebahagiaan kerja karyawan Indonesia tidak meningkatkan loyalitas. Perusahaan mengharapkan retensi jangka panjang karena kepuasan kerja yang sangat baik. Namun, dapat dilihat berdasarkan data Survei PwC (2023), hal tersebut lebih sulit terwujud apabila tidak ada terjadinya transformasi dalam perusahaan. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan kualitas manajerial sebagai pemimpin. Para pemimpin harus mengatasi kesulitan kepemimpinan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menawarkan bantuan, produktivitas, kolaborasi, dan layanan yang sangat baik. Menurut Fontoura & Coelho (2020) Kinerja SDM sangat bergantung pada perilaku pemimpin, hal ini akan berpengaruh signifikan terhadap emosi, sikap, dan persepsi karyawan.

Loyalitas karyawan dapat diwujudkan dengan berbagai cara, termasuk kepemimpinan organisasi. Gaya kepemimpinan memengaruhi interaksi pemimpin-karyawan. Organisasi yang sedang beregenerasi mengubah gaya kepemimpinannya. Hal tersebut terjadi di beberapa perusahaan, termasuk pada CV Penjunan Sejahtera. Pada saat ini CV. Penjunan Sejahtera sudah melakukan transisi kepemimpinan kepada generasi kedua dan akan berlanjut kepada generasi baru sehingga membutuhkan perubahan pola pikir atas kepemimpinan lama dan kepemimpinan baru. Beragam gaya kepemimpinan telah diterapkan seperti pada generasi pertama melalui gaya kepemimpinan militeristik yang dianggap saat itu bisa menjadi pilihan yang tepat untuk diterapkan di perusahaan. Adanya pergeseran saat generasi kedua mulai masuk dalam perusahaan keluarga dan mulai menerima posisi tangan kanan dalam hal mengelola perusahaan, yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan paternalisitis. Paternalisitis sendiri menurut Indartinah et al., (2023) gaya kepemimpinan ini hubungan paternal antara pemimpin dengan bawahannya yang bersifat mengayomi.

Pada generasi pertama, penerapan gaya kepemimpinan militeristik mencerminkan perilaku pengambilan keputusan yang terpusat pada pemilik usaha (kepala keluarga). Hal ini menjadikan karyawan lebih patuh dan disiplin tanpa aturan tertulis atau SOP (Standard Operating Procedure). Namun, seiring perkembangan bisnis, perusahaan telah berganti ke generasi kedua dan mulai mengadopsi kepemimpinan transformasional. Penerapan pemimpin saat ini tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan utama tetapi juga sebagai motivator dan inovator. Bentuk kepemimpinannya mencakup pemberdayaan karyawan, komunikasi terbuka, serta pengembangan keterampilan melalui pelatihan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional mendorong loyalitas maupun Kepuasan Kerja melalui lingkungan yang lebih kolaboratif dan adaptif. Berikut adalah beberapa SOP dari CV Penjunan Sejahtera, 1) SOP Kehadiran & Absensi (Aturan jam kerja, keterlambatan, dan izin),

2) SOP Pelatihan & Pengembangan (Pelatihan berkala, dan evaluasi kinerja), 3) SOP Kebersamaan & Budaya Kerja (*Team building*, komunikasi terbuka, dan kesejahteraan karyawan), 4) SOP Etika & Disiplin (Kode etik, anti-diskriminasi, dan penggunaan fasilitas kantor).

Sukses dari CV Penjunan Sejahtera dari generasi pertama berpindah tangan ke generasi kedua terjadi pada tahun 2016. Tidak hanya berganti kepemimpinan saja, Perusahaan keluarga ini juga berganti nama dari PT Phenix Surabaya menjadi CV Penjunan Sejahtera. Setelah melakukan perubahan tersebut CV Penjunan Sejahtera juga melakukan perpindahan lokasi usaha yakni dari jalan Raden Saleh no 14A, Surabaya ke lokasi baru di jalan Pergudangan Margomulyo Jaya blok I no 19, Surabaya. Sejak tahun 2016 berganti nama dan berdiri sendiri, sudah 8 tahun lamanya bapak Hardiyanto menjadi penerus generasi kedua dan menjabat sebagai pemilik di CV Penjunan Sejahtera Surabaya. Pengalaman pekerjaan yang dimilikinya tidak luput dari generasi sebelumnya yaitu Almarhum Antonius Elim sebagai bapak mertua dari bapak Hardiyanto.

Setelah melalui beberapa perubahan dari mulai nama perusahaan, pemimpin dan lokasi, terdapat 7 karyawan yang mengundurkan diri dan 25 karyawan yang melanjutkan bekerja di CV Penjunan Sejahtera Surabaya. Adanya beberapa karyawan yang mengundurkan diri, menjadikan perusahaan ingin mengetahui alasan karyawan yang memilih untuk menetap. Melalui wawancara pra penelitian dari 2 pegawai lama di CV Penjunan Sejahtera dapat diketahui alasan melanjutkan dan memutuskan untuk bekerja di pemilik generasi kedua adalah kecocokan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Tabel 1 Data Masa Kerja (Tahun) CV Penjunan Sejahtera berdasarkan masa kerja bersama generasi pertama

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Karyawan
< 5	9
5 - 10	1
11 - 15	5
> 15	17

Sumber : Hasil Olah Peneliti (2024)

Tabel 1 menunjukkan karyawan yang bekerja diatas 15 tahun sejumlah 17 karyawan, diikuti dengan sebanyak 5 karyawan yang telah bekerja selama kurun waktu 11 sampai 15 tahun, 1 orang karyawan bekerja selama 5 sampai 10 tahun dan disertai 9 orang karyawan dalam waktu di bawah 5 tahun. Keberlanjutan kerja karyawan dari generasi pertama ke generasi kedua berjalan bersamaan dengan regenerasi dari pemimpin perusahaan yang menjadikan penulis ingin menelitinya. Widyaningrum (2019) lingkungan kerja ialah sesuatu sekitar pekerja yang mempengaruhi kinerjanya. Apabila melihat dari pengertian tersebut, maka tidak hanya meliputi tempat kerja saja tetapi juga mencakup aspek mental dan emosional karyawan. Hal-hal tersebut dalam lingkungan kerja yang sifatnya fisik maupun non-fisik bersama-sama mempengaruhi kenyamanan, produktivitas dan kesejahteraan pekerja.

Perusahaan kini lebih memperhatikan pentingnya standar operasional untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko. Penerapan SOP yang jelas dan aturan yang

mendukung keselamatan serta kebersamaan antar karyawan. SOP yang diterapkan tidak hanya mencakup prosedur kerja yang terstruktur, tetapi juga mengatur aspek keselamatan kerja. Selain itu, perusahaan juga menerapkan aturan yang mendorong kebersamaan antar karyawan, seperti kegiatan tim building dan komunikasi yang terbuka. Penerapan aturan ini menciptakan lingkungan yang aman, harmonis, dan mendukung produktivitas, serta memperkuat loyalitas dan rasa saling menghargai di antara karyawan.

Lingkungan kerja saat ini mengalami perubahan signifikan setelah perusahaan pindah ke daerah pergudangan. Secara fisik, lokasi baru memiliki kelebihan dalam hal aksesibilitas kebutuhan kerja yang lebih mudah dijangkau. Namun, ada tantangan seperti area yang lebih berhimpitan dengan industri lain, menyebabkan tingkat kebisingan yang lebih tinggi akibat suara mesin dan aktivitas produksi di sekitar. Selain itu, pencahayaan di lingkungan kerja cenderung lebih redup karena posisi bangunan yang terhimpit dalam kawasan pergudangan. Meski begitu, suasana kerja tetap positif dengan dominasi warna kuning pada interior, memberikan kesan cerah dan energi bagi karyawan. Dari sisi hubungan sosial, perusahaan tetap menjaga kebersamaan melalui kegiatan rutin seperti *gathering* dan perkumpulan antar karyawan. Kontak ini menghasilkan tempat kerja yang hangat dan bahagia, meningkatkan loyalitas dan kenyamanan meskipun ada masalah lokasi baru.



Gambar 1 Kebersamaan antar karyawan

Sumber : Dokumentasi CV. Penjunan Sejahtera (2024)

Terciptanya lingkungan kerja baik yang dilakukan bertujuan untuk mendukung produktivitas karyawan dan pengembangan sumber daya manusia. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam lingkungan kerjanya maka hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk cenderung tidak ingin keluar dari organisasi Goujani et al. (2019). Kepuasan kerja karyawan bisa menjadi mediasi dalam pengukuran loyalitas karyawan. Teori keadilan Adams tentang kepuasan kerja memengaruhi pengembangan SDM. Teori keadilan Adams menjelaskan unsur-unsur kepuasan karyawan termasuk keadilan ketidakseimbangan kerja. Teori Keadilan dari John Stacey Adams menekankan pentingnya keseimbangan antara input (usaha) dan output (imbalan) dalam menentukan kepuasan kerja. Karyawan menilai keadilan berdasarkan perbandingan dengan rekan kerja. Jika usaha mereka dirasa tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, seperti gaji atau pengakuan, kepuasan kerja bisa menurun. Dalam pengelolaan SDM, teori ini menekankan pentingnya transparansi dan keadilan dalam sistem penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan promosi untuk menjaga keseimbangan karyawan. Implikasi dari penerapan teori keseimbangan adalah pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang adil maupun transparan. Jika karyawan merasa kontribusi mereka dihargai secara proporsional dengan imbalan yang diterima, maka mereka akan lebih loyal dan termotivasi

untuk bekerja lebih keras (Chiu et al., 2002). Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan adanya kebijakan kompensasi yang adil, sistem penghargaan yang jelas, dan jalur karier yang transparan.

Adanya penyampaian aspirasi kritik dari salah karyawan pada CV Penjunan Sejahtera kepada pemimin dimana ia merasa ia telah menghabiskan banyak waktu dan tenaga untuk lembur, tetapi upah yang diterima belum ada kejelasannya. Sehingga timbulnya perbandingan antar rekan kerja apakah mungkin mendapatkan upah lembur yang lebih tinggi atau lebih jelas, meskipun memiliki tingkat input yang sama. Ketidakjelasan mengenai waktu kerja lembur yang sah atau perhitungan upah menciptakan ketidakpastian dan rasa dirugikan daripada karyawan. Kurangnya kejelasan informasi mengenai waktu dan upah lembur menciptakan **ketidakseimbangan dalam hubungan kerja** sesuai Teori Keseimbangan Adams. Berpartisipasi dalam pilihan pekerjaan seperti tinjauan kinerja dan aspirasi juga penting.

Melihat dari paparan teori keadilan Adams terdapat beberapa hal yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan. Dalam kasus CV Penjunan Sejahtera, permasalahan *Transformational Leadership* dan Lingkungan Kerja menjadi landasan penelitian merujuk pada landasan teori kepuasan kerja menurut Adams (1965) untuk mengetahui pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan literatur dan fenomena yang diamati, penelitian ini menguji bagaimana kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan di CV Penjunan Sejahtera, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi. Penting untuk melakukan penelitian ini karena beberapa alasan, yaitu 1) Persiapan regenerasi dalam hal mengelola SDM yang puas dan loyal terhadap perusahaan 2) Evaluasi dan perbaikan pada Transformasi kepemimpinan saat ini dan juga bagi generasi penerus 3) Peninjauan dan perluasan usaha dalam segi lingkungan kerja yang baik dan baru. Harapan dari penelitian dan data di dalamnya bisa digunakan untuk kepentingan bisnis dari yang ditujukan.

TINJAUAN LITERATUR

Transformational Leadership

Menurut Djuraiddi & Laily (2020) Kepemimpinan transformasional memiliki pendekatan kepemimpinan yang bertujuan mengubah individu dan sistem sosial secara positif.

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Avolio (1994, dalam Tristian et al., 2021), berikut ialah empat indikator dari *Transformational Leadership*:

1. *Idealized Influence* (Idealisasi Pengaruh)
Perilaku yang mampu menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari para pengikut. Konsep ini mencakup keberanian berbagi risiko, mengutamakan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadi, serta menjunjung tinggi perilaku moral dan etika.
2. *Inspirational Motivation* (Pemberian Motivasi)
Tindakan yang memberikan tantangan dan makna bagi pekerjaan bawahan. Termasuk di dalamnya adalah kemampuan untuk menyampaikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Semangat ini dibangun melalui sikap antusias dan optimisme.
3. *Intellectual Stimulation* (Pengembangan Intelektual)
Pemimpin memperlihatkan tipe kepemimpinan ini terus-menerus mencari ide baru maupun solusi kreatif dari para bawahannya. Ia juga senantiasa mendorong penggunaan pendekatan baru melaksanakan pekerjaan.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)
Pemimpin senantiasa mendengarkan dengan seksama maupun dengan perhatian khusus terhadap kebutuhan prestasi serta kebutuhan individu para bawahannya.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mendorong aktivitas di tempat kerja. Kondisi ini akan membantu terciptanya perubahan yang baik dan meningkatkan produktivitas. Lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. (2019, Mahmudah Enny). Nitisemito dalam Lastrini & Andyani (2019) lingkungan kerja ialah sesuatu mempengaruhi kinerja pekerja. Indikator lingkungan kerja dan variabel yang mempengaruhinya saling terkait. Menurut Sedarmayanti dalam Annisa Nurhandayani (2022), indikator lingkungan kerja meliputi :

1. Pencahayaan
2. Suhu
3. Kebisingan
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak
6. Keamanan
7. Hubungan karyawan

Indikator lingkungan kerja yang disebutkan diatas relevan dengan fenomena di lapangan, karena aspek-aspek ini secara langsung memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan.

Kepuasan Kerja

Khoirunnisa & Rahayuningsih (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai rasa senang atau tidak puas pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam loyalitas karyawan (Tomic et al., 2018), dan penelitian memperlihatkan pekerja yang bahagia cenderung tidak akan berhenti (Amin et al., 2017; Goujani, 2019). Kebahagiaan karyawan menunjukkan seberapa besar mereka menikmati pekerjaannya. Dhir et al. (2019) mendefinisikan kepuasan kerja menjadi respon emosional positif ataupun negatif karyawan. Menurut Milenia Putri (2022), ada tiga parameter yang menilai kepuasan kerja karyawan :

1. Kompensasi
2. Penambahan kemampuan diri
3. Tugas serta tanggung jawab

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan mencerminkan loyalitas bisnis, menurut berbagai definisi. Rahmadani (2020) sikap dan tindakan karyawan menunjukkan loyalitas. Setiap indikator loyalitas karyawan mencakup sikap dan tindakan memperlihatkan loyalitas. Menurut Rahmadani (2020), indikator loyalitas menunjukkan perilaku ini :

1. Kepatuhan
Kepatuhan Kemampuan pekerja untuk mematuhi semua peraturan, menyelesaikan tugas ditetapkan maupun sesuai aturan. Kepatuhan karyawan yang lebih baik terhadap perusahaan, loyalitas karyawan yang lebih baik.
2. Tanggung Jawab
Tanggung jawab melibatkan melakukan pekerjaan secara akurat, sesuai jadwal, dan menerima konsekuensi dari pilihan dan tindakan. Loyalitas perusahaan meningkat dengan akuntabilitas karyawan.
3. Dedikasi
Pikiran dan upaya karyawan dipersembahkan sepenuhnya kepada perusahaan. Dedikasi kepada perusahaan meningkatkan loyalitas.
4. Integritas
Integritas karyawan adalah kapasitas untuk mengenali, menyampaikan, atau menawarkan informasi yang benar. Loyalitas karyawan meningkat dengan kejujuran.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Transformational Leadership Terhadap Kepuasan Kerja

Djuraidi & Laily (2020) dalam penelitiannya mendapatkan hasil *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Dari Vinh et al. (2022), Duyan & Yildiz (2020), dan Khan et al. (2020) mengatakan sanya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan, pada konteks ini kepemimpinan dan gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci yang membantu bisnis mengatasi kesulitan. Menyebutkan *transformasional leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga diajukan hipotesis untuk penelitian ini.

H₁: Transformational Leadership berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Rosento et al. (2022), Winata et al. (2022) serta Sopian (2023) dalam penelitiannya menjelaskan Kepuasan Kerja dipengaruhi secara signifikan oleh variabel lingkungan kerja. Hal ini terjadi adanya persamaan antara variabel yang akan diuji oleh peneliti, hipotesisnya yaitu :

H₂: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan Transformational Leadership Terhadap Loyalitas Karyawan

Romi et al. (2022), Mahayuni & Dewi (2020), Farizal Marzuki (2018) dan Muliati (2020) menemukan kepemimpinan transformasional yang berkorelasi positif secara signifikan pada loyalitas karyawan. Adanya persamaan dalam penelitian ini yakni penggunaan variabel yang serupa hanya saja perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan studi kualitatif yang melangsungkan wawancara dengan karyawan.

H₃: Transformational Leadership berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Melani & Fauziah (2020), Andinni & Harun (2024), Padma & Sudana (2023) dan Giovanni & Ie (2022) mengemukakan melalui penelitian yang telah dilakukan mendapatkan hasil loyalitas dipengaruhi signifikan dari lingkungan kerja. Hal ini bersamaan dengan variabel yang ingin diteliti oleh peneliti, hipotesisnya yaitu :

H₄: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Hubungan Kepuasan kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Zanabazar & Jigjiddorj (2021), Abdu Haris et al., (2022) dan S. Syuhriani et al., (2022) pada penelitiannya membuktikan kepuasan karyawan dianggap memberikan kontribusi positif terhadap loyalitas karyawan. Temuan penelitian ini mengungkapkan sanya karyawan yang puas cenderung semakin loyal dan mau berkomitmen terhadap kepentingan organisasi. Pentingnya kepuasan kerja terlihat jelas ketika adanya banyak pertimbangan yang konsekuensinya negatif dari ketidakpuasan seperti kurangnya loyalitas, meningkatnya ketidakhadiran karyawan, meningkatnya kecelakaan, dan lain-lainnya.

H₅: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Hubungan Transformational Leadership terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Roz (2019), Nefita et al. (2024) menjelaskansannya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan mempengaruhi secara signifikan. Kepemimpinan transformasional bisa menambah loyalitas karyawan dengan cara menciptakan hubungan yang saling mendukung antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin transformasional yang memotivasi, memberikan inspirasi, dan mendukung pengembangan karyawan bisa menambah tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif bisa menambah kepuasan kerja dan loyalitas perusahaan. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kebahagiaan kerja, kinerja, dan loyalitas, menurut Fareed et al. (2022). Berdasarkan penelitian ini, hipotesis berikut dapat diajukan:

H₆: Transformational Leadership berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja

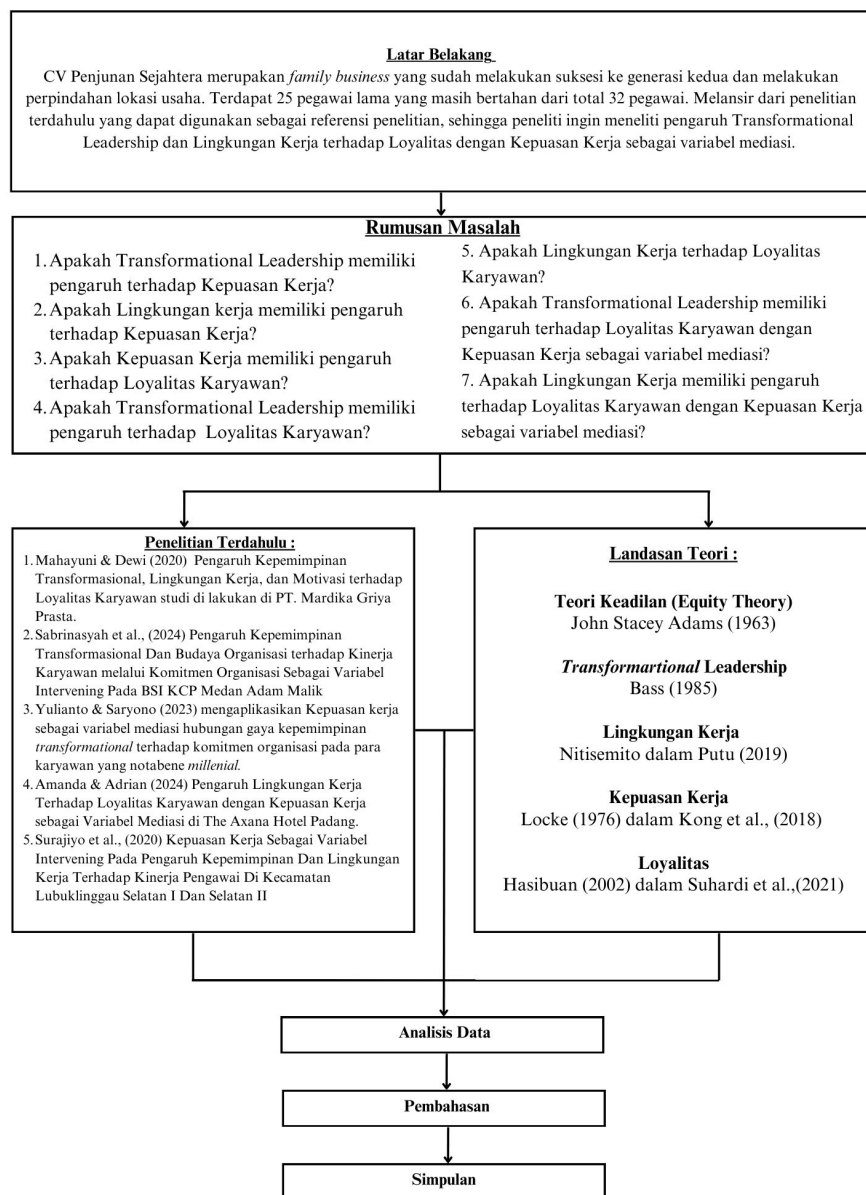
Hubungan Lingkungan Kerja terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Putranugraha (2021) dan Amanda & Adrian (2024) menemukan kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas. Lingkungan kerja bisa menambah kepuasan kerja maupun loyalitas perusahaan. Vuong et al. (2021) menemukan komunikasi yang terbuka, bantuan manajemen, dan fasilitas yang sesuai bisa menambah kepuasan kerja dan loyalitas. Seperti variabel penelitian, hal ini dapat menghasilkan hipotesis berikut :

H₇: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

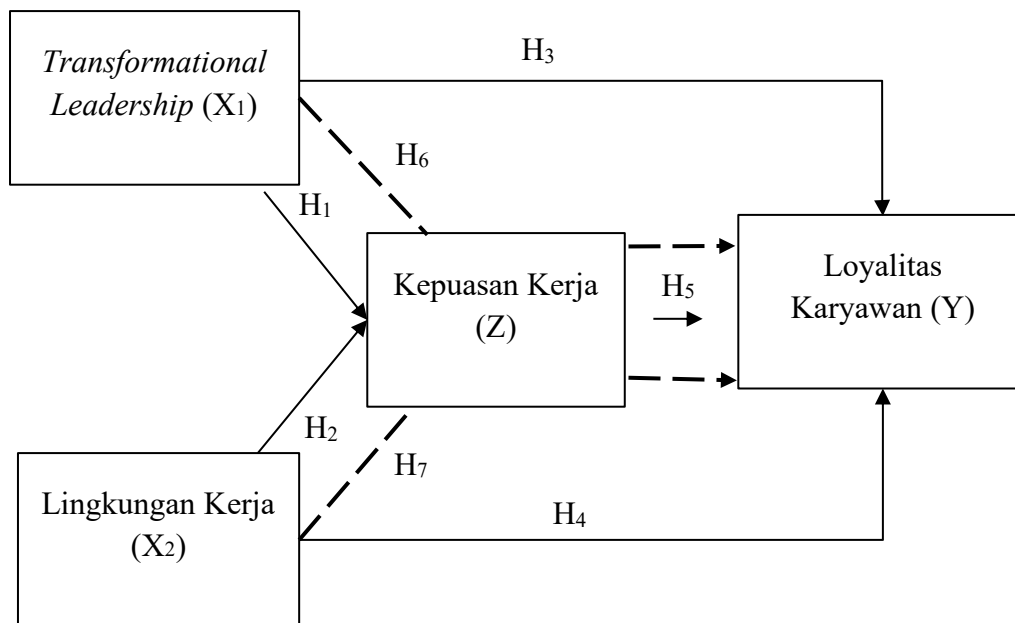
Kerangka Berpikir



Gambar 3 Model Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Data diolah (2024)

Model Penelitian



Gambar 4 Model Analisis

Sumber: Data diolah (2024)

Hipotesis

Berdasarkan penelitian dan teori-teori yang sudah dikemukakan para ahli serta penjelasan pada hubungan antar variabel, hipotesis pada penelitian yaitu :

- H₁: Terdapat pengaruh signifikan diantara *Transformational Leadership* terhadap Kepuasan Kerja pada CV Penjunan Sejahtera
- H₂: Terdapat pengaruh signifikan diantara Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada CV Penjunan Sejahtera
- H₃: Terdapat pengaruh signifikan diantara Transformasional Leadership terhadap Loyalitas Karyawan pada CV Penjunan Sejahtera
- H₄: Terdapat pengaruh signifikan diantara Lingkungan kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada CV Penjunan Sejahtera
- H₅: Terdapat pengaruh signifikan diantara Kepuasan kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada CV Penjunan Sejahtera
- H₆: Kepuasan Kerja memediasi *Transformational Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan
- H₇: Kepuasan Kerja memediasi Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Penelitian ini menguji hipotesis satu atau beberapa variabel saling terkait, menurut Sugiyono (2019). Kepemimpinan transformasional maupun lingkungan kerja adalah variabel bebas, sedangkan loyalitas karyawan dan kebahagiaan kerja merupakan faktor yang saling bergantung. Objek penelitian ini adalah Perusahaan CV Penjunan Sejahtera Surabaya waktu pelaksanaan bulan November 2024 hingga Februari 2025 dengan populasi sebanyak 32 karyawan yang mengisi kuisioner. Metode analisis yang digunakan adalah Multilevel regression atau yang dikenal juga sebagai *Hierarchical Linear Modeling (HLM)*, merupakan teknik analisis statistik yang digunakan ketika data memiliki struktur bertingkat atau hierarkis. Pada umumnya unit analisis individu (Level-1) berada dalam unit kelompok yang lebih tinggi (Level-2), seperti karyawan dalam divisi organisasi atau siswa dalam kelas. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis data dengan mempertimbangkan variasi pada setiap tingkat secara simultan, sehingga dapat menghindari pelanggaran asumsi independensi residual yang sering terjadi dalam regresi linier konvensional (Raudenbush & Bryk, 2002; Snijders & Bosker, 2012). Juga menggunakan Uji Path Analisis Jalur membantu memperjelas hubungan antara variabel dan menemukan jalur yang paling memengaruhi variabel dependen (Zhang, 2022). Dalam penelitian ini, teknik *path analysis* memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana setiap variabel saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap tercapainya loyalitas karyawan sebagai hasil akhir.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Regresi Bertingkat

Tabel 2 Hasil Uji Regresi Pengaruh Variabel Independen Terhadap Mediator

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,493	2,418		,618	,542
1 <i>Transformational leadership</i>	,574	,163	,494	3,523	,001
Lingkungan Kerja	,588	,181	,457	3,260	,003

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Dari hasil uji regresi yang diberikan, persamaan regresi yaitu:

$$Z = 1,493 + 0,574 (X_1) + 0,588 (X_2)$$

Interpretasi koefisien regresi:

1. Intercept (Konstanta) 1,493
Jika semua variabel independen (X_1 , X_2) bernilai 0, maka Kepuasan Kerja diprediksi bernilai 1,493.
2. Koefisien *Transformational Leadership* (0,574)

Setiap peningkatan satu unit dalam *Transformational Leadership* (X1) akan meningkatkan Kepuasan Kerja senilai 0,574, dengan asumsi variabel lain tetap.

3. Koefisien Lingkungan Kerja (0,588)

Setiap peningkatan satu unit dalam Lingkungan Kerja (X2) akan meningkatkan Kepuasan Kerja senilai 0,588, dengan asumsi variabel lain tetap.

Konstanta dalam analisis regresi linier adalah nilai yang mewakili variabel dependen ketika semua variabel independen bernilai nol. Dalam penelitian ini, konstanta ditemukan bernilai **1,493** untuk persamaan yang menjelaskan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil uji regresi berganda persamaan kedua, persamaan regresi yang diperoleh kepemimpinan transformasional (X1) memiliki koefisien sebesar **0,574** dan lingkungan kerja (X2) memiliki koefisien **0,588**. Artinya, setiap peningkatan satu unit dalam kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,574, sedangkan setiap peningkatan satu unit dalam lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,588, dengan asumsi variabel lainnya tetap. Signifikansi statistik dari kedua variabel ini menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menurut **Bass dan Avolio (1994)**, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif melalui inspirasi dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya.

Studi yang dilakukan oleh **Djuraidi & Laily (2020)** juga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, di mana pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Selain itu, penelitian dari **Vinh et al. (2022)** dan **Duyan & Yildiz (2020)** juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan kerja dalam organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian **Rosento et al. (2022)** dan **Winata et al. (2022)** yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan kerja karyawan. Seperti pencahayaan, kebisingan, suhu ruangan, serta hubungan antar karyawan menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Maka dari itu bagi organisasi yang ingin mempertahankan dan meningkatkan loyalitas karyawan, penting untuk memperbaiki gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman. Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi juga berdampak pada loyalitas dan retensi tenaga kerja dalam jangka panjang.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Pengaruh Mediator dan Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.418	1.019		-2.374	.025
	Transformational leadership	.073	.082	.120	.902	.375
	Lingkungan Kerja	.290	.088	.429	3.282	.003
	Kepuasan Kerja	.230	.078	.438	2.961	.006
a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan						

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji regresi berganda yang diberikan, persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = -2,418 + 0,073 (X_1) + 0,290 (X_2) + 0,230 (Z)$$

Interpretasi koefisien regresi:

1. Intercept (Konstanta) -2,418
Jika semua variabel independen (X_1 , X_2 , Z) bernilai 0, Loyalitas Karyawan diprediksi bernilai -2,418.
2. Koefisien *Transformational Leadership* (0,073)
Setiap peningkatan satu unit dalam *Transformational Leadership* (X_1) akan meningkatkan Loyalitas Karyawan senilai 0,073, dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Koefisien Lingkungan Kerja (0,290)
Tiap naik satu unit Lingkungan Kerja (X_2) menambah Loyalitas Karyawan senilai 0,290, dengan asumsi variabel lain tetap.
4. Koefisien Kepuasan Kerja (0,230)
Tiap naik satu unit Kepuasan Kerja (Z) menambah Loyalitas Karyawan senilai 0,230, asumsi variabel lain tetap.

Hasil regresi menunjukkan bahwa konstanta memiliki nilai sebesar **-2,418**, hal ini menunjukkan bahwa jika semua variabel independen (X_1 , X_2 , Z) memiliki nilai nol, maka **Loyalitas Karyawan (Y)** diperkirakan berada pada nilai negatif (-2,418). Nilai konstanta negatif ini tidak selalu bermakna secara praktis, tetapi dapat menunjukkan bahwa dalam kondisi tanpa pengaruh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, loyalitas karyawan akan sangat rendah atau bahkan tidak ada. Hasil ini sejalan dengan penelitian **Roz (2019)** dan **Fareed et al., (2022)** menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Studi oleh **Amanda & Adrian (2024)** menemukan bahwa konstanta dalam model regresi mereka memiliki nilai positif, yang menunjukkan bahwa bahkan tanpa faktor lingkungan kerja yang baik, kepuasan kerja tetap ada dalam jumlah tertentu. Sebaliknya, dalam penelitian ini, konstanta negatif menunjukkan bahwa loyalitas karyawan sangat bergantung pada faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja, mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh **Khan et al. (2020)** yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan besar dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Tabel 4 Uji Regresi Langsung antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.075	1.140		-1.821	.079
	Transformational leadership	.206	.077	.337	2.677	.012
	Lingkungan Kerja	.425	.085	.629	4.999	.000
a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan						

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji regresi yang diberikan, persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = -2,075 + 0,206 (X_1) + 0,425 (X_2)$$

Interpretasi koefisien regresi:

1. Intercept (Konstanta) -2,075
Jika semua variabel independen (X_1 , X_2) bernilai 0, Loyalitas Kar diprediksi bernilai -2,075.
2. Koefisien *Transformational Leadership* (0,206)
Setiap peningkatan satu unit dalam *Transformational Leadership* (X_1) akan meningkatkan Loyalitas Karyawan senilai 0,206, dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Koefisien Lingkungan Kerja (0,425)
Tiap naik satu unit Lingkungan Kerja (X_2) menambah Loyalitas Karyawan senilai 0,425, dengan asumsi variabel lain tetap.

Hasil regresi menunjukkan bahwa konstanta memiliki nilai sebesar **-2,418**, hal ini menunjukkan bahwa jika semua variabel independen (X_1 , X_2 , Z) memiliki nilai nol, maka **Loyalitas Karyawan (Y)** diperkirakan berada pada nilai negatif (-2,418). Nilai konstanta negatif ini tidak selalu bermakna secara praktis, tetapi dapat menunjukkan bahwa dalam kondisi tanpa pengaruh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, loyalitas karyawan akan sangat rendah atau bahkan tidak ada. Hasil ini sejalan dengan penelitian **Roz (2019)** dan **Fareed et al., (2022)** menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Studi oleh **Amanda & Adrian (2024)** menemukan bahwa konstanta dalam model regresi mereka memiliki nilai positif, yang menunjukkan bahwa bahkan tanpa faktor lingkungan kerja yang baik, kepuasan kerja tetap ada dalam jumlah tertentu. Sebaliknya, dalam penelitian ini, konstanta negatif menunjukkan bahwa loyalitas karyawan sangat bergantung

pada faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja, mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh **Khan et al. (2020)** yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan besar dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Uji T

Tabel 5 Hasil Uji T Efek Langsung

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.075	1.140		-1.821	.079
	Transformational leadership	.206	.077	.337	2.677	.012
	Lingkungan Kerja	.425	.085	.629	4.999	.000
a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan						
T _{Tabel} = 2.03951						

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Uji T untuk Persamaan Efek Langsung memperlihatkan koefisien regresi untuk Kepemimpinan Transformasional bernilai-t senilai 0,902 atau lebih rendah dari nilai T rujukan dengan nilai signifikansi senilai 0,375, > 0,05, memperlihatkan Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi Loyalitas Karyawan. Koefisien regresi Lingkungan Kerja bernilai-t senilai 3,282 atau lebih tinggi dari nilai T rujukan dengan nilai signifikansi senilai 0,003, < 0,05, memperlihatkan hal itu mempengaruhi Loyalitas Karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh substansial terhadap loyalitas karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai-t koefisien regresi senilai 2,961 atau lebih tinggi dari nilai T rujukan dengan signifikansi senilai 0,006, < 0,05. Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi loyalitas karyawan, tetapi Lingkungan Kerja maupun Kepuasan Kerja mempengaruhinya. Karakteristik lingkungan kerja yang positif maupun Kepuasan Kerja yang tinggi bisa menambah loyalitas karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mempengaruhi hal ini.

Tabel 6 Hasil Uji T Pengaruh Variabel Independen Terhadap Mediator

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,493	2,418		,618
	Transformational leadership	,574	,163	,494	3,523
	Lingkungan Kerja	,588	,181	,457	3,260
T _{Tabel} = 2.03951					

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Uji T memperlihatkan koefisien regresi untuk Kepemimpinan Transformasional bernilai t 3,523 atau lebih tinggi dari nilai T rujukan dengan signifikansi 0,001, < 0,05. Kepemimpinan Transformasional berdampak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien regresi untuk Lingkungan Kerja bernilai t 3,260 atau lebih tinggi dari nilai T rujukan dengan nilai signifikansi senilai 0,003, < 0,05, yang memperlihatkan Kepemimpinan Transformasional

memengaruhi Kepuasan Kerja. Kedua, Kepemimpinan Transformasional maupun Lingkungan Kerja memengaruhi Kepuasan Kerja secara signifikan.

Berdasarkan pemaparan hasil uji T pada tabel 5.25, berikut adalah rangkuman hipotesis yang diterima dan ditolak:

1. H1 = Variabel Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. $T_{Hitung} = 3,523 > T_{Tabel} = 2.03951$ dengan $p = 0,01$ atau $p < 0,05$. Sehingga H1 diterima.
2. H2 = Variabel Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. $T_{Hitung} = 3,260 > T_{Tabel} = 2.03951$ dengan $p = 0,03$ atau $p < 0,05$. Sehingga H2 diterima.

Tabel 7 Hasil Uji T Pengaruh Mediator dan Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.418	1.019		-2.374	.025
	Transformational leadership	.073	.082	.120	.902	.375
	Lingkungan Kerja	.290	.088	.429	3.282	.003
	Kepuasan Kerja	.230	.078	.438	2.961	.006
a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan						
$T_{Tabel} = 2.03951$						

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Uji T memperlihatkan koefisien regresi untuk Kepemimpinan Transformasional bernilai t 0,902 maupun signifikansi $0,375 > 0,05$. Kepemimpinan Transformasional tidak berdampak signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Koefisien regresi untuk Lingkungan Kerja bernilai t 3,282 serta nilai signifikansi senilai $0,003 < 0,05$, yang memperlihatkan Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Loyalitas Karyawan. Koefisien regresi untuk Kepuasan Kerja bernilai t 2,961 serta nilai signifikansi senilai $0,006 < 0,05$, yang memperlihatkan Kepuasan Kerja memengaruhi Loyalitas Karyawan.

Berdasarkan pemaparan hasil uji T pada Persamaan 1 maupun 2, berikut adalah rangkuman hipotesis yang diterima dan ditolak:

1. H3 = Variabel *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. $T_{Hitung} = 0,073 < T_{Tabel} = 2.03951$ dengan $p = 0,375$ atau $p > 0,05$. Sehingga H3 ditolak.
2. H4 = Variabel Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. $T_{Hitung} = 0,429 < T_{Tabel} = 2.03951$ dengan $p = 0,003$ atau $p < 0,05$. Sehingga H4 diterima.
3. H5 = Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. $T_{Hitung} = 2,961 < T_{Tabel} = 2.03951$ dengan $p = 0,006$ atau $p < 0,05$. Sehingga H5 diterima.

Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja, yang bisa menambah loyalitas karyawan. Kepemimpinan transformasional tidak secara langsung memengaruhi loyalitas karyawan.

Uji Mediasi (*Bootstrapping*)**Tabel 8 Bootstrapping Effect Tranformational Leadership Terhadap Loyalitas**

Total Effect of Tranformational Leadership on Loyalitas Karyawan						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
0,528	0,56	9,48	0,000	0,415	0,642	0,866
Direct Effect of Tranformational Leadership on Loyalitas Karyawan						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
0,159	0,089	1,777	0,086	-0,024	0,341	0,26
Indirect Effect of Tranformational Leadership on Loyalitas Karyawan Mediated by Kepuasan Kerja						
Effect	BootSE	p	BootLLCI	BootULCI		
0,37	0,1	0,001	0,148	0,541		

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil *bootstrapping*, efek langsung *transformational leadership* terhadap loyalitas karyawan memiliki nilai $p = 0,086$, atau lebih besar dari 0,05, yang berarti tidak signifikan secara statistik. Sementara itu, efek tidak langsung melalui kepuasan kerja memiliki nilai $p = 0,001$ dan rentang bootstrapped confidence interval (BootLLCI–BootULCI) dari 0,148 hingga 0,541, yang tidak mengandung angka nol. Efek total transformational leadership terhadap loyalitas karyawan sebesar 0,528 dengan nilai $p < 0,001$ dan rentang confidence interval (LLCI–ULCI) dari 0,415 hingga 0,642, yang juga tidak mengandung nol. Kepuasan Kerja memediasi secara penuh hubungan antara Transformational Leadership dan Loyalitas Karyawan.

Tabel 9 Bootstrapping Effect Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas

Total Effect of Lingkungan Kerja on Loyalitas Karyawan						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
0,617	0,051	12,204	0	0,514	0,72	0,912
Direct Effect of Lingkungan Kerja on Loyalitas Karyawan						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
0,315	0,083	3,777	0,001	0,145	0,486	0,466
Indirect Effect of Lingkungan Kerja on Loyalitas Karyawan Mediated by Kepuasan Kerja						
Effect	BootSE	p	BootLLCI	BootULCI		
0,302	0,083	0,063	0,162	0,489		

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis dari nilai direct effect lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan sebesar 0,315 dengan nilai $p = 0,001$, menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya signifikan secara statistik. Sementara itu, nilai indirect effect melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,302, namun memiliki nilai $p = 0,063$ dan rentang interval kepercayaan (BootLLCI–BootULCI) dari 0,162 hingga 0,489 yang mendekati ambang signifikan namun masih melewati batas $p > 0,05$, sehingga tidak signifikan secara statistik. Nilai efek langsung lebih besar dari pada efek tidak langsung sehingga efek tidak langsung yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

tidak dominan dan tidak dapat memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja dan Loyalitas Karyawan.

Uji F

Tabel 10 Hasil Uji F Variable Persamaan 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	288,025	3	96,008	81,833	,000 ^b
Residual	32,850	28	1,173		
Total	320,875	31			

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, *Transformational leadership*

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Uji F untuk Persamaan 1 menghasilkan nilai signifikansi (sig) senilai $0,000 < 0,05$. Hal ini memperlihatkan Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, maupun Kepuasan Kerja memengaruhi Loyalitas Karyawan secara bersamaan. Model regresi dengan tiga variabel independen ini dapat menjelaskan varians Loyalitas Karyawan yang cukup besar. Temuan ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan, lingkungan kerja maupun Kepuasan Kerja dalam meningkatkan loyalitas karyawan dalam suatu organisasi.

Tabel 11 Hasil Uji F Variable Persamaan 2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	968,777	2	484,389	72,337	,000 ^b
Residual	194,192	29	6,696		
Total	1162,969	31			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, *Transformational Leadership*

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Dari hasil uji F untuk Persamaan 2, nilai signifikansi (sig) senilai $0,000, < 0,05$ memeplihatkan variabel *Transformational Leadership* dan Lingkungan Kerja simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Model regresi yang melibatkan kedua variabel independen memperlihatkan variasi dalam Kepuasan Kerja dengan cara yang signifikan.

Disimpulkan dari hasil uji F yaitu:

1. **Pengaruh bersama terhadap loyalitas karyawan:** *Transformational Leadership*, Lingkungan Kerja maupun Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, dengan nilai signifikansi (sig) senilai $0,000, < 0,05$.
2. **Pengaruh bersama terhadap kepuasan kerja:** *Transformational Leadership* dan Lingkungan Kerja simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, signifikansi (sig) senilai $0,000 < 0,05$.

Hasil memperlihatkan kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang baik memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan berdampak pada loyalitas mereka.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,947 ^a	,898	,887	1,08316

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Analisis koefisien determinasi Persamaan 1 (R^2) menghasilkan nilai Adjusted R^2 senilai 0,887, memperlihatkan Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, maupun Kepuasan Kerja menjelaskan 88,7% variasi dalam Loyalitas Karyawan. Jelas model regresi secara akurat menggambarkan hubungan antara ketiga faktor tersebut maupun loyalitas karyawan. Variabel lain mungkin menjelaskan 11,3% varians yang tidak dieksplorasi penelitian, model regresi menjelaskan loyalitas karyawan dengan sangat baik.

Tabel 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,913 ^a	,833	,822	2,58771

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, *Transformational leadership*

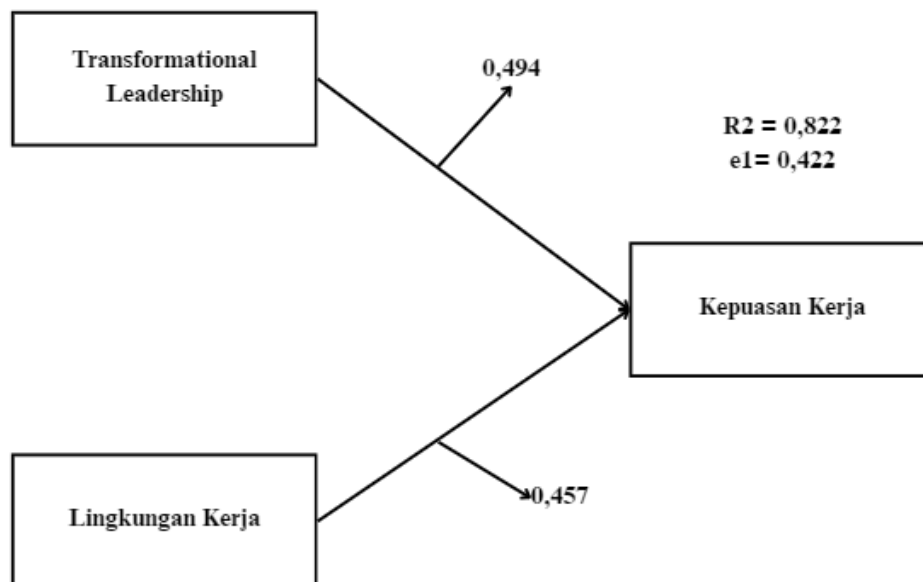
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Analisis koefisien determinasi Persamaan 2 (R^2) menghasilkan nilai Adjusted R^2 senilai 0,822, yang memperlihatkan Kepemimpinan Transformasional maupun Lingkungan Kerja menjelaskan 82,2% variasi Kepuasan Kerja. Hal ini memperlihatkan model regresi secara akurat menggambarkan keterkaitan dua variabel independen maupun Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian ini mengabaikan 17,8% perubahan yang mungkin disebabkan oleh variabel lain. Temuan ini memperlihatkan model regresi dapat menjelaskan sebagian besar aspek kepuasan kerja.

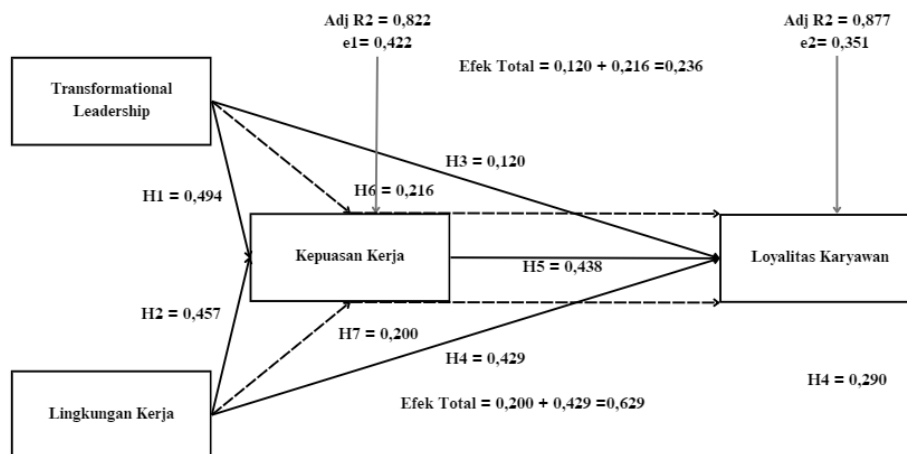
Uji Path Analysis

Gambar 5 Analisis Jalur Tranformational Leadership dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja



Gambar model jalur pada Gambar 5 menunjukkan bahwa Transformational Leadership dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama memengaruhi Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,822. Sebesar 82,2% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas tersebut, sementara sisanya sebesar 17,8% ($e1 = 0,422$) dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Secara rinci, pengaruh Transformational leadership terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh koefisien sebesar 0,494, yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Nilai ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat dan positif. Sementara itu lingkungan Kerja juga memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,457. Ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan model jalur pada Gambar 5.2, Transformational Leadership memiliki pengaruh langsung terhadap Loyalitas Karyawan sebesar 0,120 (H3). Sementara itu, pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja (mediasi) adalah sebesar 0,216, dihitung dari pengaruh Transformational Leadership terhadap Kepuasan Kerja ($H1 = 0,494$) dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas ($H5 = 0,438$), sehingga nilai efek tidak langsung sebesar 0,216. Nilai ini lebih besar dibandingkan efek langsung (0,120), dan menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh Transformational Leadership terhadap Loyalitas Karyawan. Dengan demikian, hipotesis H6 terbukti (terpenuhi).

Gambar 6 Model Jalur Mediasi Kepuasan Kerja

Pada Gambar 6, menunjukkan pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan ($H4$) adalah sebesar 0,429, sedangkan efek tidak langsung melalui Kepuasan Kerja ($H7$) hanya sebesar 0,200. Dalam hal ini, nilai *indirect effect* lebih kecil dibanding *direct effect*, dan kemungkinan besar tidak signifikan secara statistik. Artinya, kepuasan kerja tidak mampu memediasi secara efektif hubungan antara Lingkungan Kerja dan Loyalitas Karyawan, sehingga hipotesis $H7$ tidak terpenuhi.

Intepretasi hasil keseluruhan model:

1. Nilai Adjusted R^2 pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,822 menunjukkan bahwa 82,2% variasi dalam Kepuasan Kerja dijelaskan oleh Transformational Leadership dan Lingkungan Kerja, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain ($e1 = 0,422$). Ini mengindikasikan model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik untuk variabel Kepuasan Kerja.
2. Nilai Adjusted R^2 pada Loyalitas Karyawan sebesar 0,877, menunjukkan bahwa 87,7% variasi Loyalitas Karyawan dijelaskan oleh Transformational Leadership, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja, dengan error ($e2$) sebesar 0,351. Hal ini menunjukkan model memiliki kekuatan prediktif yang sangat tinggi terhadap loyalitas karyawan.
3. Efek total Transformational Leadership terhadap Loyalitas adalah 0,336 ($0,120 + 0,216$), sedangkan efek total Lingkungan Kerja adalah 0,629 ($0,429 + 0,200$). Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, Lingkungan Kerja memberikan kontribusi lebih besar terhadap Loyalitas Karyawan dibandingkan Transformational Leadership, baik secara langsung maupun melalui mediasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi manajemen CV Penjunan Sejahtera dalam memahami pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor mediasi antara kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Temuan ini dapat menjadi dasar untuk merancang strategi peningkatan kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Secara teoritis, penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam memperkuat kajian empiris tentang hubungan mediasi dalam organisasi keluarga, serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan transformatif. Dari hasil penelitian serta pembahasan, disimpulkan yaitu :

1. *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada CV Penjunan Sejahtera, sehingga hipotesis 1 diterima.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada CV Penjunan Sejahtera, sehingga hipotesis 2 diterima.
3. Transformasional Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan pada CV Penjunan Sejahtera, sehingga hipotesis 3 ditolak.
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan pada CV Penjunan Sejahtera, sehingga hipotesis 4 diterima.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan pada CV Penjunan Sejahtera, sehingga hipotesis 5 diterima.
6. Kepuasan Kerja memediasi antara *Transformational Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan, sehingga hipotesis 6 diterima.
7. Kepuasan Kerja memediasi antara Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan, sehingga hipotesis 7 ditolak.

Saran

Untuk Perusahaan dan Pimpinan

- a. Perusahaan disarankan untuk lebih memprioritaskan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, mengedepankan pengembangan diri karyawan serta membangun lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan loyalitas mereka.
- b. Perusahaan juga harus memperhatikan pembentukan lingkungan kerja kondusif dan mendukung dengan memperhatikan berbagai aspek seperti ketersediaan fasilitas yang memadai, komunikasi yang efektif, serta dukungan manajerial yang kuat. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan memperkuat loyalitas karyawan.

Untuk Peneliti Selanjutnya

- a. Penelitian di masa depan dapat memperluas fokusnya dengan mengidentifikasi faktor-faktor lain yang juga dapat memengaruhi loyalitas karyawan, seperti budaya organisasi, kesempatan pengembangan karir, serta sistem kompensasi yang diterapkan di perusahaan.
- b. Penelitian lanjutan juga dapat memperhitungkan faktor eksternal, seperti fluktuasi ekonomi atau perubahan regulasi industri, yang dapat memengaruhi interaksi antara gaya kepemimpinan, kondisi pada lingkungan kerja, dan tingkat loyalitas karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian juga memiliki beberapa keterbatasan dan banyak terdapat ketidaksempurnaan, sebagai berikut:

- a. Tidak semua responden mampu mengisi Google Formulir, maka dari itu peneliti juga harus membagikan kuesioner kepada responden secara pribadi.
- b. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif kecil, yaitu hanya 32 orang. Ukuran sampel yang terbatas dapat memengaruhi kekuatan generalisasi dan akurasi hasil, terutama dalam uji mediasi. Hal ini juga menjadi alasan tidak digunakannya uji Sobel yang memerlukan sampel lebih besar dan distribusi normal. Maka hasil penelitian perlu diinterpretasikan secara hati-hati.
- c. Keterbatasan dalam objek, penelitian yang dilaksanakan hanya diteliti tentang Transformational Leadership, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja sebagai Mediasi, dan

Loyalitas Karyawan, dimana masih ada lagi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *ScienceDirect*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ansori, M. Y. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). Deepublish
- Chiu, R. K., Wai-Mei Luk, V., & Li-Ping Tang, T. (2002). Retaining and motivating employees. *Personnel Review*, 31(4), 402–431. <https://doi.org/10.1108/00483480210430346>
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Fontoura, P., & Coelho, A. (2020). The influence of supply chain leadership and followership on organizational performance. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 333–353. <https://doi.org/10.1108/bjm-01-2019-0012>
- Goujani, A. J., Shahin, A., Nasr Isfahani, A., & Safari, A. (2019). Analyzing the influence of job satisfaction on hostage employee loyalty in isfahan province gas company. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 1728–1748. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2018-0093>
- Indratinah, S., Syah, T. Y. R., Rojuaniah, Hafidz, I. L. H., & Azizah, F. N. (2023). Kepemimpinan paternalistik dan kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi: Peran mediasi politik organisasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(3), 258–286.
- Michael Page. (2022). *The great X APAC | michael page indonesia*. Michael Page Indonesia. <https://www.michaelpage.co.id/talent-trends/the-great-x-apac>
- Mahayuni, A. A. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap loyalitas karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1696–1696. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p03>
- PwC. (2023). *Is the workforce ready for reinvention? Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey 2023*. <https://www.pwc.com/gx/en/asia-pacific/hope-and-fears/2023/asia-pacific-hopes-and-fears-survey-2023.pdf>
- Putranugraha, D. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan fasilitas kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 5(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v5i1.2038>
- Rosento, Yulistria, R., & Handayani, E. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT Ekspresindo Jakarta. *Swabumi*, 10(2), 121–131. <https://doi.org/10.31294/swabumi.v10i2.12370>
- Romi, M. V., Alsubki, N., Almadhi, H. M., & Propheto, A. (2022). The linkage between leadership styles, employee loyalty, and turnover intention in healthcare industry. *Frontiers in Psychology*, 13(13). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890366>
- Sila, I. K., & Martini, I. A. (2020). Transformation and revitalization of service quality in the digital era of revolutionary disruption 4.0. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Zhang, H. (2022). Structural equation modeling. In *Management for Professionals* (pp. 363–381). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-1614-4_10