

Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Denpasar

Ida Ayu Oka Martini¹, Anak Agung Ngurah Wahyu Baskara²

Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

gungwahgungwah7@gmail.com²

Email Korespondensi : dayuokamartini@undiknas.ac.id

Submitted: 21st December 2025 | **Edited:** 19th January 2026 | **Issued:** 01st May 2026

Cited on: Martini, I. A. O., & Baskara, A. A. N. W. (2026). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Denpasar. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 6(2), 663-678.

ABSTRACT

Employee performance is a key determinant of organizational sustainability, particularly as Generation Z increasingly dominates the workforce with distinct expectations regarding work conditions and leadership. However, misalignment between organizational practices and these expectations often leads to low job satisfaction and suboptimal performance. This study aims to examine the mediating role of job satisfaction in the relationship between work environment, leadership style, and the performance of Generation Z employees in Denpasar City. A quantitative approach was employed using primary data collected from 200 Generation Z employees selected through purposive sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The findings reveal that both the work environment and leadership style have a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction. Job satisfaction also exerts a significant positive influence on employee performance. Furthermore, job satisfaction partially mediates the effect of the work environment and leadership style on performance, indicating that supportive organizational conditions enhance performance both directly and indirectly through increased satisfaction. These results contribute to the theoretical understanding of Herzberg’s Two-Factor Theory in the context of Generation Z and provide practical insights for organizations in designing adaptive human resource strategies to improve employee performance and retention.

Keywords : Work Environment, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance, Generation Z

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan indikator utama keberhasilan organisasi karena mencerminkan tingkat efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi cenderung meningkatkan produktivitas, daya saing, dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang (Mangkunegara, 2022). Seiring dengan dominasi Generasi Z dalam angkatan kerja saat ini, dinamika dunia kerja mengalami perubahan besar. Karakteristik generasi ini dikenal berbeda dari generasi sebelumnya. Ini

termasuk fokus pada fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kebutuhan akan makna pekerjaan, dan harapan komunikasi yang terbuka dan cepat (Putri & Handayani, 2024).

Meskipun Generasi Z sangat kreatif dan fleksibel, mereka juga kurang setia pada pekerjaan mereka. Menurut beberapa penelitian, Generasi Z memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk ingin meninggalkan pekerjaan mereka, terutama ketika lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan mereka tidak sesuai dengan harapan mereka (Gulo et al., 2024; Wajdi et al., 2024). tingginya tingkat perpindahan kerja dapat menyebabkan biaya sumber daya manusia meningkat dan menurunkan stabilitas kinerja, menjadikan kondisi ini masalah besar bagi perusahaan. Akibatnya, organisasi harus memahami aspek yang memengaruhi kinerja Generasi Z secara lebih menyeluruh.

Tenaga kerja muda sangat berpengaruh di Kota Denpasar, terutama di sektor pariwisata, perhotelan, dan jasa yang kompetitif dan dinamis. Menurut data dari Central Statistical Bureau, kelompok usia produktif mendominasi struktur tenaga kerja di daerah tersebut. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja karyawan muda merupakan masalah strategis bagi keberlanjutan perusahaan (BPS, 2023). Menurut Prasetyo & Rahmawati (2023), lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, dianggap dapat meningkatkan rasa nyaman di tempat kerja, mengurangi stres di tempat kerja, dan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik (Prasetyo & Rahmawati, 2023). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan karyawan lebih cenderung meninggalkan perusahaan.

Gaya kepemimpinan karyawan Generasi Z sangat memengaruhi perilaku dan kinerja mereka di tempat kerja selain lingkungan kerja. Kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan adaptif dianggap lebih efektif dalam mengelola karyawan muda yang menghargai keterbukaan dan kesempatan untuk berkontribusi (Ansari, 2023). Menurut penelitian sebelumnya, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai, seperti kepemimpinan yang terlalu otoriter, dapat menyebabkan Generasi Z kurang puas dengan pekerjaan mereka dan lebih buruk dalam kinerja mereka (Anggraini & Putra, 2023). Ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah tetapi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Selain itu, kepuasan kerja dianggap sebagai mekanisme psikologis yang mengimbangi pengaruh gaya manajemen dan lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan. Kepuasan kerja ditentukan oleh persepsi pribadi pekerja tentang berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti kondisi kerja, hubungan sosial, dan peluang pengembangan diri (Robbins & Judge, 2019). Menurut sejumlah penelitian, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara elemen organisasi dan kinerja karyawan. Ini terutama berlaku untuk pekerja usia muda (Mutmainah & Arifin, 2022). Namun, ada sedikit penelitian empiris yang secara khusus mengamati kepuasan kerja sebagai mediator dalam konteks karyawan Gen Z di tingkat lokal, terutama di Kota Denpasar.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berdampak pada kinerja karyawan Generasi Z, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi berbasis generasi, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap karakteristik Generasi Z.

LANDASAN TEORI

Teori Dua Faktor Herzberg (Two Factor Theory)

Teori Dua Faktor Herzberg (Two Factor Theory) menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene (Herzberg *et al.*, 1959). Faktor motivator bersifat intrinsik, meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta kesempatan berkembang, yang apabila terpenuhi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja karyawan. Sebaliknya, faktor hygiene bersifat ekstrinsik, seperti kebijakan perusahaan, gaji, hubungan kerja, kondisi kerja, dan supervisi, yang tidak secara langsung meningkatkan kepuasan, namun ketidakpenuhannya dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Dalam penelitian ini, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan diposisikan sebagai faktor hygiene yang berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang tidak nyaman serta gaya kepemimpinan yang kurang efektif berpotensi menurunkan kepuasan dan kinerja karyawan (A. R. Prasetyo & Rahmawati, 2023). Sebaliknya, pengelolaan lingkungan kerja dan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan kenyamanan dan stabilitas kerja yang mendorong kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi antara faktor organisasi dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang puas cenderung menunjukkan loyalitas, inisiatif, dan kontribusi kerja yang lebih tinggi (Anggraini & Putra, 2023).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2022). Pada Generasi Z, kinerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta kepuasan kerja (Amelia, 2024). Di Kota Denpasar, khususnya pada sektor perhotelan dan layanan publik, karyawan Gen Z dituntut memiliki kinerja yang adaptif, kreatif, dan responsif terhadap perubahan.

Siregar & Fadillah (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karena karyawan yang puas cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan sosial karyawan. Indikator kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, inisiatif dalam bekerja, serta kemampuan bekerja sama Siregar & Fadillah (2024).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan, baik fisik maupun nonfisik, yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan meningkatkan semangat kerja, sedangkan lingkungan yang tidak kondusif dapat memicu stres dan menurunkan produktivitas (Wajdi, 2024). Penelitian Amelia (2024) menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung lebih produktif dalam lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan memberikan ruang bagi kreativitas.

Putra & Dewi (2023) menemukan bahwa ketidaknyamanan lingkungan kerja dapat meningkatkan turnover intention, terutama pada karyawan Gen Z yang cenderung cepat mengambil keputusan untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja, tetapi juga terhadap retensi tenaga kerja muda. Indikator lingkungan kerja meliputi kondisi fisik, hubungan antar rekan kerja, komunikasi dalam tim, ketersediaan fasilitas pendukung, dan suasana kerja (Putra & Dewi 2023).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan mengelola bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi (Gulo et al., 2024). Generasi Z cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan terbuka terhadap ide-ide baru. Ansari (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter dapat menghambat kreativitas Gen Z, sedangkan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka.

Dalam konteks persaingan kerja di Denpasar, pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik generasi muda akan lebih efektif dalam menjaga kinerja tim. Kepemimpinan adaptif tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga membangun rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Siregar & Fadillah, 2024). Indikator gaya kepemimpinan meliputi kemampuan komunikasi, pemberdayaan bawahan, kejelasan arahan, apresiasi terhadap kontribusi karyawan, serta kemampuan menyesuaikan gaya dengan situasi kerja (Gulo et al., 2024).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas, kompensasi, hubungan kerja, dan peluang pengembangan diri (Siregar & Fadillah, 2024). Bagi Generasi Z, kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas waktu, serta pengakuan atas kontribusi yang diberikan (Putri & Handayani, 2024).

Kementerian Ketenagakerjaan RI (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan pekerja muda meningkat ketika organisasi memberikan kesempatan belajar dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga mencerminkan kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan. Indikator kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (Putri & Handayani, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Kota Denpasar, Provinsi Bali, yang dipilih karena karakteristiknya sebagai pusat aktivitas ekonomi, pariwisata, dan jasa dengan dominasi tenaga kerja muda. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang lahir pada rentang tahun 1997–2012 dan bekerja di berbagai sektor usaha di Denpasar. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode purposive sampling berdasarkan kriteria: berusia 18–28 tahun, berdomisili dan bekerja di Denpasar, serta memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Jumlah sampel sebanyak 200 responden ditetapkan dengan mempertimbangkan kecukupan ukuran sampel dalam analisis PLS-SEM, yaitu minimal sepuluh kali jumlah indikator dalam model penelitian (Hair et al., 2021).

Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring dan luring untuk meningkatkan tingkat respons dan menjangkau variasi sektor pekerjaan. Sebelum pengisian kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan jaminan kerahasiaan data sebagai bentuk penerapan etika penelitian. Seluruh responden berpartisipasi secara sukarela tanpa paksaan, sehingga data yang diperoleh diharapkan mencerminkan kondisi empiris yang sebenarnya (Sugiyono, 2021).

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pengujian model pengukuran (outer model) meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk melalui nilai composite reliability dan Cronbach's alpha. Selanjutnya, pengujian model struktural (inner model) dilakukan melalui analisis nilai R-square, effect size (F^2), uji collinearity, serta pengujian signifikansi jalur dan efek mediasi menggunakan teknik bootstrapping. Tingkat signifikansi penelitian ditetapkan pada $\alpha = 0,05$, sehingga hasil analisis diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang kuat mengenai hubungan antarvariabel dalam model penelitian (Hair et al., 2021; Sarstedt et al., 2020).

HASIL PENELITIAN

Convergent Validity

Loading Factor

Hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai loading factor berkisar antara 0,745 hingga 0,978. Nilai tersebut secara konsisten berada di atas batas minimum yang disyaratkan, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model pengukuran. Secara empiris, tingginya nilai loading factor pada indikator lingkungan kerja (X1.1-X1.5) mengindikasikan bahwa aspek kondisi fisik, hubungan kerja, dan suasana kerja memiliki peran kuat dalam membentuk persepsi karyawan Generasi Z terhadap lingkungan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Prasetyo dan Rahmawati (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan suportif merupakan konstruk yang bersifat multidimensional dan saling menguatkan. Pada variabel gaya kepemimpinan, nilai loading factor yang sangat tinggi (X2.1-X2.5) menunjukkan bahwa komunikasi, kejelasan arahan, serta apresiasi pimpinan merupakan elemen dominan dalam membentuk persepsi kepemimpinan yang efektif bagi karyawan Generasi Z, sebagaimana juga ditemukan oleh Ansari (2023).

Sementara itu, indikator kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga menunjukkan kontribusi yang kuat terhadap konstruk masing-masing. Nilai loading factor yang tinggi pada indikator kepuasan kerja mencerminkan bahwa aspek pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja, serta kesempatan pengembangan memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan karyawan Generasi Z. Hal ini konsisten dengan temuan Putri dan Handayani (2024) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja generasi muda tidak hanya ditentukan oleh kompensasi, tetapi juga oleh kualitas pengalaman kerja. Dengan demikian, hasil uji convergent validity mengonfirmasi bahwa model pengukuran yang digunakan telah mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara empiris dan teoretis.

Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu lingkungan kerja sebesar 0,718, gaya kepemimpinan sebesar 0,865, kepuasan kerja sebesar 0,791, dan kinerja karyawan

sebesar 0,680. Nilai AVE yang relatif tinggi pada variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat keterwakilan yang sangat baik dalam menjelaskan konstruk laten. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sarstedt et al. (2020) yang menyatakan bahwa nilai AVE yang tinggi mencerminkan kualitas instrumen pengukuran yang kuat dalam model PLS-SEM.

Contrusct Reliability

Berdasarkan hasil penelitian Contrusct Reliability, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai composite reliability yang sangat baik, yaitu lingkungan kerja sebesar 0,927, gaya kepemimpinan sebesar 0,970, kepuasan kerja sebesar 0,950, dan kinerja karyawan sebesar 0,913. Nilai tersebut secara konsisten berada di atas ambang batas 0,70, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel memiliki tingkat keandalan yang tinggi dalam merepresentasikan konstruk laten. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sarstedt et al. (2020) yang menyatakan bahwa nilai composite reliability yang tinggi mencerminkan stabilitas pengukuran dan minimnya kesalahan pengukuran dalam model PLS-SEM.

Selanjutnya, nilai Cronbach's Alpha pada seluruh variabel juga berada di atas 0,70, yaitu sebesar 0,901 untuk lingkungan kerja, 0,960 untuk gaya kepemimpinan, 0,934 untuk kepuasan kerja, dan 0,881 untuk kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur konsep yang sama secara seragam. Konsistensi ini memperkuat validitas instrumen penelitian, khususnya dalam konteks penelitian perilaku organisasi yang melibatkan persepsi karyawan Generasi Z (Putri & Handayani, 2024). Dengan demikian, hasil uji reliabilitas menegaskan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini layak dan dapat diandalkan untuk pengujian model struktural pada tahap selanjutnya.

Analisis Inner Model

Uji Collinearity

Berdasarkan hasil pengujian collinearity, nilai VIF variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 1,362 dan terhadap kinerja karyawan sebesar 1,737. Nilai VIF variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 1,362 dan terhadap kinerja karyawan sebesar 1,823. Sementara itu, nilai VIF kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 2,266. Seluruh nilai VIF tersebut berada jauh di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, baik berdasarkan kriteria umum (<10) maupun

kriteria yang lebih konservatif (<5). Hal ini menunjukkan bahwa antarvariabel eksogen dalam model penelitian tidak memiliki korelasi yang berlebihan.

Secara empiris, rendahnya nilai VIF mengindikasikan bahwa variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja merupakan konstruk yang saling berkaitan namun tetap memiliki peran yang independen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat hasil uji discriminant validity sebelumnya dan menunjukkan bahwa model struktural layak untuk digunakan dalam pengujian hubungan kausal antarvariabel. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sarstedt et al. (2020) yang menegaskan bahwa model PLS-SEM dengan nilai VIF rendah mencerminkan struktur model yang stabil dan dapat diinterpretasikan secara andal.

R-Square

Uji R-Square (R^2) digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen serta kekuatan prediktif model struktural. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen (Musyaffi et al., 2022). Berdasarkan kriteria Hair et al. (2014), nilai R^2 dikategorikan menjadi substantial ($\geq 0,75$), moderate ($\geq 0,50$), dan weak ($\geq 0,25$). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai R-Square pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,559, yang berarti lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan 55,9% variasi kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kota Denpasar, sementara 44,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan prediktif model terhadap kepuasan kerja berada pada kategori sedang (moderate), sejalan dengan temuan Mutmainah dan Arifin (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan determinan penting kepuasan kerja karyawan muda.

Sementara itu, nilai R-Square pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,698, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara simultan mampu menjelaskan 69,8% variasi kinerja karyawan Generasi Z, sedangkan 30,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti karakteristik individu, budaya organisasi, dan sistem kompensasi. Nilai R^2 tersebut termasuk dalam kategori determinasi sedang (moderate) dan mendekati kategori kuat (substantial), yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelas yang relatif tinggi dalam menjelaskan kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Siregar dan Fadillah (2024) yang menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor organisasi dan

faktor psikologis, sehingga model struktural yang dibangun dinilai layak untuk dilanjutkan pada pengujian pengaruh dan efek mediasi.

F-square

Uji Effect Size (F^2) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan perubahan nilai R^2 ketika suatu variabel dihilangkan dari model. Nilai F^2 menunjukkan tingkat kekuatan pengaruh, dengan kategori substantial ($\geq 0,35$), moderate ($\geq 0,15$), dan weak ($\geq 0,02$) (Musyaffi *et al.*, 2022).

Tabel 1. Nilai F-square

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan	0,276	0,276
Kepuasan Kerja		0,217
Lingkungan Kerja	0,339	0,071

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2025

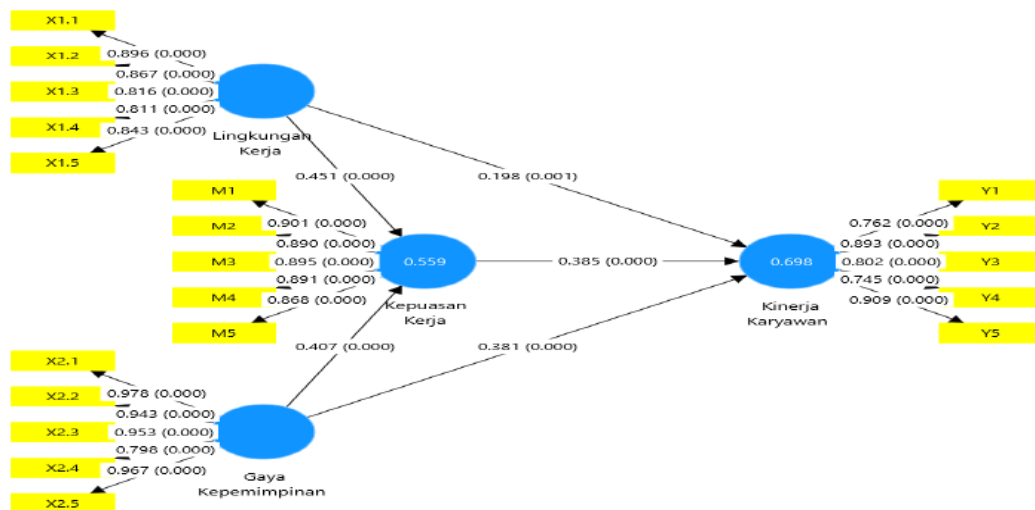
Berdasarkan Tabel 1, gaya kepemimpinan menunjukkan nilai F^2 sebesar 0,276 terhadap kepuasan kerja dan sebesar 0,276 terhadap kinerja karyawan. Nilai tersebut berada pada kategori pengaruh sedang (moderate), yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peran pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan membangun hubungan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap dan performa karyawan, khususnya pada Generasi Z yang cenderung responsif terhadap gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ansari (2023) dan Siregar dan Fadillah (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan adaptif memberikan pengaruh nyata terhadap kepuasan dan kinerja karyawan muda.

Selanjutnya, variabel kepuasan kerja memiliki nilai F^2 sebesar 0,217 terhadap kinerja karyawan, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang menuju kecil. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai faktor penting, namun bukan satu-satunya penentu kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja dengan nilai F^2 sebesar 0,339, yang mengindikasikan bahwa kondisi kerja yang nyaman dan mendukung secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F^2 sebesar 0,071, yang tergolong kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja lebih berperan dalam membentuk

kepuasan kerja dibandingkan secara langsung memengaruhi kinerja, sehingga memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam model penelitian. Hasil ini konsisten dengan temuan Putra dan Dewi (2023) serta Amelia (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan nilai p-statistics (p-value). Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila p-value < 0,05 atau nilai t-statistik > 1,96. Hasil analisis PLS menunjukkan arah serta besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.



Gambar 1. Hasil Model Bootstrapping

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2025

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

	Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P values	Keterangan
H ₁	Lingkungan kerja → Kinerja karyawan	0,198	3,459	0,001	Signifikan
H ₂	Gaya kepemimpinan → Kinerja karyawan	0,381	6,413	0,000	Signifikan
H ₃	Lingkungan kerja → Kepuasan kerja	0,451	6,977	0,000	Signifikan
H ₄	Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja	0,407	6,092	0,000	Signifikan
H ₅	Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,385	6,466	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2025

Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H1), dengan nilai koefisien sebesar 0,198, T-statistics sebesar 3,459, dan P-values sebesar 0,001. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, mampu meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Hasil ini sejalan dengan penelitian Wajdi (2024) dan Putra dan Dewi (2023) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang nyaman dapat mendorong produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H2), dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,381, T-statistics sebesar 6,413, dan P-values sebesar 0,000. Nilai koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang relatif lebih kuat dibandingkan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa pemimpin yang komunikatif, partisipatif, dan adaptif mampu memotivasi karyawan Generasi Z untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal (Ansari, 2023; Siregar & Fadillah, 2024).

Pengujian hipotesis H3 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,451, T-statistics sebesar 6,977, dan P-values sebesar 0,000. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, khususnya bagi Generasi Z yang cenderung mengutamakan kenyamanan, fleksibilitas, dan suasana kerja yang suportif. Temuan ini konsisten dengan penelitian Amelia (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan muda.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H4), dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,407, T-statistics sebesar 6,092, dan P-values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa cara pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, dan apresiasi memiliki kontribusi penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, di mana kepemimpinan diposisikan sebagai faktor higiene yang berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja (Herzberg et al., 1959), serta didukung oleh penelitian Anggraini dan Putra (2023).

Selanjutnya, hasil pengujian H5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,385, T-statistics sebesar 6,466, dan P-values sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerja. Hasil ini mendukung penelitian Siregar dan Fadillah (2024) serta Putri dan Handayani (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian bersifat positif dan signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Generasi Z.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P values	Keterangan
H ₆ Lingkungan kerja → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,174	4,748	0,000	Signifikan
H ₇ Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,157	4,439	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2025

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pengujian mediasi pada pendekatan PLS-SEM dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung, nilai T-statistics, dan P-values yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Suatu pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05 (Hair et al., 2021). Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian hipotesis H6 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,174, T-statistics sebesar 4,748, dan P-values sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja

yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, mengingat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja juga terbukti signifikan pada pengujian sebelumnya.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis H7 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,157, T-statistics sebesar 4,439, dan P-values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Peran kepuasan kerja sebagai mediator parsial dalam hubungan ini menunjukkan bahwa aspek psikologis karyawan menjadi mekanisme penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi parsial dalam model penelitian. Temuan ini memperkuat Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor higiene, seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan, tidak secara langsung meningkatkan motivasi, namun mampu menciptakan kondisi kerja yang memunculkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Anggraini dan Putra (2023) serta Siregar dan Fadillah (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi jalur penting dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan kinerja karyawan, khususnya pada kelompok karyawan Generasi Z.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan bahwa aspek

psikologis karyawan memiliki peran penting dalam mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

Lebih lanjut, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, serta antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga membentuk kepuasan kerja yang akhirnya meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan lingkungan kerja dan penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif sebagai strategi organisasi dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pimpinan dan pengelola sumber daya manusia dalam merancang kebijakan yang selaras dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, R. (2024). *Karakteristik Generasi Z di tempat kerja*. Prenadamedia Group.
- Anggraini, D. S., & Putra, A. Y. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(1), 45-58.
- Ansari, M. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kreativitas dan kinerja Generasi Z*. Gadjah Mada University Press.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Keadaan ketenagakerjaan Kota Denpasar*. BPS Kota Denpasar.
- Gulo, A., Hutabarat, F., & Simanjuntak, R. (2024). *Kepemimpinan partisipatif pada Generasi Z di tempat kerja modern*. USU Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2023). *Laporan ketenagakerjaan Indonesia 2023*. Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Musyaffi, A. M., Astuti, E. S., & Rahmawati, I. (2022). Analisis model pengukuran (outer model) dalam penelitian dengan pendekatan PLS-SEM. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 18(2), 45-56.
- Mutmainah, S., & Arifin, Z. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 115-128.
- Prasetyo, A. R., & Rahmawati, D. (2023). Analisis pengaruh faktor higiene terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 5(3), 210-219.

- Putra, I. G. N., & Dewi, L. P. (2023). *Lingkungan kerja dan turnover intention pada Generasi Z*. Udayana University Press.
- Putri, A., & Handayani, T. (2024). *Kepuasan kerja Generasi Z: Fleksibilitas, keseimbangan, dan pengakuan*. Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sahir, A. (2022). Analisis reliabilitas dan validitas instrumen penelitian menggunakan Cronbach's Alpha. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 55-63.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 1-40). Springer.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 1-40). Springer.
- Siregar, D., & Fadillah, R. (2024). *Kepemimpinan adaptif dalam organisasi kompetitif*. Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wajdi, M. B. N., Prasetyo, B., & Lestari, E. (2024). Lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan di era digital. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 21-34.