

Leadership Style, Work Environment, and Work Communication as Determinants of Generation Z Employee Performance at PT. Semoga Berkah Sukses

[Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Kerja sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Generasi Z pada PT. Semoga Berkah Sukses]

Pingkan Novita Yanda Putri¹⁾, Hasan Ubaidillah ^{*,2)}, Rifdah Abadiyah ^{*,3)}

¹⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

³⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: ubaid@umsida.ac.id

Abstract, The point of this study is to look into how leadership style, work setting, and communication at work affect the success of Generation Z workers. In this study, leadership style, work setting, and communication at work are the independent factors. Employee success is the dependent variable. The study uses a descriptive quantitative method, which means that the numbers from the research results are used to explain things. The people in this study are all Generation Z workers at PT Semoga Berkah Sukses; there are 100 of them. The total sampling method was used to get a group that was representative of the whole population so that the results could be used more widely. For this study, version 25 of the SmartPLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) program was used to help look at the data.

Keywords: Generation Z, leadership style, work environment, workload, employee performance.

Abstrak, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan generasi Z berhubungan dengan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja adalah variabel independen, dan kinerja karyawan adalah variabel dependen. Data numerik yang diperoleh dari penelitian digambarkan melalui pendekatan deskriptif kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini melihat 100 karyawan generasi Z dari PT Semoga Berkah Sukses. Tujuan total sampling dalam pengumpulan data adalah untuk mendapatkan sampel yang representatif yang memungkinkan untuk menarik kesimpulan yang lebih umum. Dalam penelitian ini, metode analisis data menggunakan program SmartPLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) versi 25.

Kata kunci: Generasi Z, Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja, Komunikasi kerja, Kinerja karyawan.

I. PENDAHULUAN

Pada masa globalisasi serta percepatan perkembangan teknologi, dunia kerja mengalami perubahan yang cukup besar. Salah satu perubahan yang paling terlihat adalah bergabungnya generasi baru ke dalam dunia kerja, terutama Generasi Z [1]. Generasi ini, yang lahir pada rentang tahun 1995 sampai 2010, memiliki ciri khas, nilai-nilai, dan harapan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Kondisi tersebut menghadirkan baik tantangan maupun peluang bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan. Dengan semakin banyaknya pegawai Generasi Z yang menjadi bagian perusahaan, PT. Semoga Berkah Sukses dihadapkan pada kebutuhan untuk menyesuaikan dan mengembangkan strategi manajemennya. Gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan pola komunikasi di tempat kerja menjadi tiga aspek utama yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan Generasi Z. Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, kinerja pegawai adalah salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan [2]. Penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh ketiga aspek tersebut terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Semoga Berkah Sukses.

Sebuah organisasi merupakan wadah di mana individu saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama [3]. Di dalamnya, terdapat susunan hierarki yang melibatkan pemimpin dan bawahan [4]. Oleh karena itu, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas, baik dalam peran pemimpin maupun sebagai karyawan. Menurut Robbin [5], kepemimpinan adalah kemampuan memberikan pengaruh pada sekelompok orang demi tercapainya tujuan bersama. Peran kepemimpinan menjadi kunci untuk mewujudkan visi, misi, serta target organisasi melalui pelaksanaan program yang terstruktur dan terencana [6]. Sementara itu, [7] menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah individu yang memiliki potensi dan menjadi bagian penting dari organisasi atau unit

kerja. Dengan demikian, kepemimpinan dibutuhkan untuk mengarahkan kelompok agar mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam upaya membangun organisasi yang berhasil, pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan yang efektif untuk memotivasi pegawai agar mampu meraih sasaran yang telah ditetapkan. Peran pemimpin sangat penting karena menjadi panutan bagi karyawan, menjadi tempat bertukar pendapat saat menghadapi kendala pekerjaan, serta menghadapi berbagai tantangan yang timbul baik di dalam organisasi maupun di lingkungan masyarakat [8]. Kepemimpinan di dalam suatu organisasi atau komunitas memegang peranan vital karena setiap individu akan berinteraksi dengan orang lain, yang pada akhirnya menciptakan dinamika kepemimpinan dengan beragam gaya sesuai karakter masing-masing pemimpin. Bentuk interaksi ini dapat bervariasi, mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks, baik dalam lingkup kelompok kecil maupun organisasi besar.

Gaya kepemimpinan adalah salah satu komponen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berbagai riset mengungkap bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan motivasi kerja serta produktivitas pegawai [9]. Peran gaya kepemimpinan sangatlah strategis karena dapat membentuk budaya organisasi dan mendorong semangat kerja. Generasi Z umumnya menghargai sosok pemimpin yang terbuka, jujur, serta rutin memberikan umpan balik [10]. Bagi generasi ini, pemimpin ideal bukan hanya memberikan instruksi, tetapi juga menginspirasi dan mendukung perkembangan pribadi karyawannya. Oleh sebab itu, memahami model kepemimpinan yang sesuai bagi Generasi Z merupakan langkah penting untuk mengoptimalkan kinerja mereka.

Lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun psikologis, memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai. Generasi Z dikenal mengutamakan fleksibilitas, kerja sama tim, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka cenderung menginginkan suasana kerja yang mendorong kreativitas, inovasi, dan peluang untuk mengembangkan diri [11]. Dalam kaitan ini, PT. Semoga Berkah Sukses perlu menilai kembali apakah kondisi lingkungan kerja yang ada sudah selaras dengan preferensi dan kebutuhan karyawan Generasi Z. Penelitian ini dimaksudkan untuk menelaah sejauh mana faktor fisik dan psikologis di tempat kerja perusahaan dapat memengaruhi semangat serta motivasi kerja karyawan dari kelompok generasi ini.

Komunikasi di tempat kerja menjadi aspek lain yang tidak kalah penting dalam mendukung kinerja pegawai. Di era digital yang serba cepat, batas antara kehidupan pribadi dan profesional semakin tipis. Generasi Z, meski terkenal mampu mengerjakan banyak tugas sekaligus dan terampil menggunakan teknologi, rentan mengalami tekanan serta kelelahan akibat komunikasi yang berlebihan. Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi kerja yang efektif menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan agar produktivitas tetap terjaga tanpa mengorbankan kesejahteraan pegawai. Hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dapat menciptakan iklim kerja yang harmonis serta mempercepat penyelesaian pekerjaan. Di masa kini, di mana teknologi informasi memegang peranan penting dalam interaksi sehari-hari, penting untuk memahami bagaimana pola komunikasi di PT. Semoga Berkah Sukses memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z. Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh tiga variabel utama—gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja—terhadap kinerja karyawan Generasi Z di perusahaan tersebut. Pemahaman yang mendalam mengenai ketiga faktor ini diharapkan mampu membantu perusahaan dalam menyusun strategi yang lebih tepat guna memaksimalkan potensi karyawan Generasi Z. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengisi kekosongan kajian akademik tentang manajemen sumber daya manusia di era digital. Hasil studi ini diharapkan memberi kontribusi berarti baik secara praktis maupun teoretis. Relevansi penelitian ini semakin kuat mengingat proporsi Generasi Z di dunia kerja terus bertambah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023, generasi ini telah menyumbang sekitar 25% dari total tenaga kerja di Indonesia [12] dan angka tersebut diperkirakan akan meningkat dalam beberapa tahun mendatang, sehingga pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di PT Semoga Berkah Sukses, didapatkan sebuah fenomena yang memungkinkan bahwa terdapat adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Ditemukan bahwa sejak satu tahun ke belakang, adanya pimpinan direktur baru dalam perusahaan dengan gaya kepemimpinan baru pula, membuat para karyawan sulit beradaptasi dengan peraturan-peraturan yang telah ditegaskan oleh direktur. Hal ini membuat lingkungan kerja menjadi lebih terbebani sehingga para karyawan tidak dapat maksimal dalam bekerja. Lebih lanjut, perubahan gaya kepemimpinan tersebut juga berdampak pada komunikasi kerja di dalam perusahaan, di mana beberapa karyawan merasa bahwa informasi yang disampaikan oleh pimpinan kurang jelas dan kurang sering dilakukan. Hal ini menyebabkan terjadinya kesalahan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab yang diemban, sehingga mengurangi efisiensi dalam bekerja. Karyawan generasi Z, yang dikenal memiliki preferensi terhadap komunikasi yang transparan dan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan pendekatan yang lebih otoriter dari pimpinan baru. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung, dengan beban kerja yang tinggi dan kurangnya saluran komunikasi yang terbuka, membuat karyawan merasa tertekan dan kurang termotivasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan, lingkungan kerja yang tercipta, serta pola komunikasi yang digunakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z di PT. Semoga Berkah Sukses. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan generasi Z serta menganalisis sejauh mana masing-masing faktor tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan

maupun penurunan kinerja mereka di dalam perusahaan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi yang relevan bagi perusahaan dalam upaya menyempurnakan sistem kepemimpinan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, serta mengoptimalkan pola komunikasi, guna menunjang produktivitas dan kinerja karyawan generasi Z secara lebih efektif.

Tabel 1: Rekapulasi tinjauan KPIM bulanan karyawan Generasi Z PT Semoga Berkah Sukses

NO	BULAN	PENILAIAN KINERJA				TARGET	SCORE MINIMUM	TOTAL SCORE
		PENYELESAIAN PROYEK TEPAT WAKTU	PENCAPAIAN TARGET PENJUALAN	KEPUASAN PELANGGAN	PENGEMBANGAN KARYAWAN			
1	JANUARI	20	19	24	20	100	85	83
2	FEBRUARI	18	18	17	19	100	85	72
3	MARET	20	19	24	17	100	85	80
4	APRIL	20	20	20	20	100	85	80
5	MEI	21	24	25	19	100	85	89
6	JUNI	19	20	23	20	100	85	82
7	JULI	18	20	25	25	100	85	88
8	AGUSTUS	19	20	24	20	100	85	83
9	SEPTEMBER	20	22	25	24	100	85	91
10	OKTOBER	22	19	24	21	100	85	86
11	NOVEMBER	20	20	24	20	100	85	84
12	DESEMBER	20	20	20	20	100	85	80

Sumber: Data dari HRD PT Semoga Berkah Sukses 2024

Tabel 2: Rekapulasi tinjauan KPIM bulanan karyawan Generasi Z PT Semoga Berkah Sukses

NO	BULAN	PENILAIAN KINERJA				TARGET	SCORE MINIMUM	TOTAL SCORE
		PENYELESAIAN PROYEK TEPAT WAKTU	PENCAPAIAN TARGET PENJUALAN	KEPUASAN PELANGGAN	PENGEMBANGAN KARYAWAN			
1	JANUARI	25	23	23	25	100	85	96
2	FEBRUARI	24	22	23	25	100	85	94
3	MARET	23	23	23	25	100	85	94
4	APRIL	25	24	23	25	100	85	97
5	MEI	25	25	23	25	100	85	98
6	JUNI	25	24	23	25	100	85	97
7	JULI	24	24	23	25	100	85	96
8	AGUSTUS	23	23	23	25	100	85	94
9	SEPTEMBER	25	25	23	25	100	85	98
10	OKTOBER	24	22	23	25	100	85	94
11	NOVEMBER	25	21	23	24	100	85	93
12	DESEMBER	24	23	23	25	100	85	95

Sumber: Data dari HRD PT Semoga Berkah Sukses 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat penurunan skor kinerja karyawan Gen Z di setiap bulan selama tahun 2024 jika dibandingkan dengan tahun 2023. Rata-rata penurunan berkisar antara 5 hingga 8 poin. Berdasarkan hasil observasi awal peneliti, penurunan ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh perubahan gaya kepemimpinan di perusahaan yang menjadi lebih otoriter, tidak sesuai dengan karakter Gen Z yang lebih menyukai komunikasi terbuka dan partisipatif. Selain itu, lingkungan kerja yang dianggap semakin berat dan komunikasi yang tidak efektif antara atasan dan bawahan juga menjadi faktor yang memengaruhi turunnya semangat dan produktivitas kerja karyawan di tahun 2024.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa ada kekurangan penelitian yang mendalam mengenai bagaimana kombinasi antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja secara spesifik mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z di perusahaan manufaktur. Meskipun terdapat banyak studi yang membahas faktor-faktor tersebut secara terpisah, belum banyak yang mengkaji hubungan integratif antara ketiganya dalam konteks perusahaan dengan karakteristik dan dinamika karyawan Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk memberikan pemahaman baru tentang bagaimana pendekatan kepemimpinan yang fleksibel, lingkungan kerja yang kondusif, dan komunikasi yang efisien dapat mengoptimalkan kinerja karyawan Generasi Z di perusahaan manufaktur seperti PT. Semoga Berkah Sukses. Di sisi lain, berbagai penelitian terdahulu masih terbatas dalam mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan, khususnya dalam konteks Generasi Z yang memiliki kebutuhan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja yang fleksibel, dan komunikasi yang transparan [3], [5], [10], [13]. Selain itu, sebagian besar studi belum menyesuaikan kerangka penelitiannya dengan dinamika dunia kerja manufaktur yang memiliki struktur kerja lebih hierarkis dan padat tekanan [14], [17]. Penelitian sebelumnya juga belum banyak menyentuh aspek transisional dalam kepemimpinan, seperti perubahan dari gaya demokratis ke otoriter, yang dapat menimbulkan hambatan komunikasi dan ketidaknyamanan lingkungan kerja bagi Gen Z [8], [19]. Maka dari itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Generasi Z, sehingga dapat memberikan kontribusi praktis dalam manajemen SDM dan menjadi referensi bagi pengembangan organisasi di era digital saat ini.

Rumusan masalah: Apakah variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi bisnis memiliki pengaruh pada kinerja PT Semoga Berkah Sukses?

Pertanyaan penelitian:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Semoga Berkah Sukses?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Semoga Berkah Sukses?
3. Apakah komunikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Semoga Berkah Sukses?
4. Apakah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Semoga Berkah Sukses?

Tujuan penelitian: Penelitian ini membahas bagaimana gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan cara berkomunikasi di tempat kerja memengaruhi kinerja karyawan di PT Semoga Berkah Sukses. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana ketiga hal tersebut saling berhubungan dan berperan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Dengan memahami hal ini, perusahaan diharapkan bisa membuat strategi manajemen yang lebih tepat, bukan hanya untuk meningkatkan produktivitas, tapi juga untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan peka terhadap kebutuhan karyawan. Hal ini menjadi penting terutama karena banyak karyawan berasal dari generasi Z yang punya cara kerja dan harapan berbeda dibanding generasi sebelumnya. Selain itu, penelitian ini juga bisa menjadi panduan bagi perusahaan dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel dan sesuai dengan dunia kerja modern yang terus berubah.

Kategori SDGs: Penelitian ini mengadopsi kategori SDGs nomor 8, yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, menciptakan tenaga kerja yang optimal dan produktif, serta menyediakan pekerjaan yang layak bagi seluruh lapisan masyarakat.

II. LITERATUR REVIEW

Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi pola pikir, emosi, sikap, serta perilaku anggota dalam suatu organisasi, baik itu pimpinan maupun karyawan. Menurut [12], gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu otoriter, demokratis, dan laissez-faire. Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan dominasi penuh dari pemimpin, di mana seluruh kendali, pengambilan keputusan, serta arahan dalam organisasi terpusat pada satu individu, yaitu pemimpin itu sendiri [13]. Sementara itu, gaya kepemimpinan demokratis dipandang lebih efektif karena mendorong partisipasi aktif dari anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya ini, pemimpin tidak memegang kekuasaan secara absolut, melainkan berbagi kewenangan dengan anggota tim, serta membuka ruang untuk diskusi, masukan, dan pertimbangan dari seluruh pihak yang terlibat [13]. Sementara itu, Gaya Kepemimpinan Laissez Faire lebih fokus pada hubungan antar individu ketimbang penyelesaian tugas [14]. Gaya ini memberi kebebasan kepada karyawan atau anggota organisasi untuk menentukan tujuan dan melaksanakan tugas mereka sendiri.

Indikator gaya kepemimpinan mencakup berbagai hal yang menunjukkan bagaimana seorang pemimpin memimpin, memengaruhi, dan mengatur timnya. Beberapa dimensi dan indikator gaya kepemimpinan yang sering dibahas dalam berbagai penelitian dan buku tentang kepemimpinan antara lain sebagai berikut [12]:

- a) Hubungan antara Pemimpin dan Bawahan
 - b) Kemampuan Menghormati: Menghargai hak dan kewajiban setiap pegawai.
 - c) Komunikasi: Membangun komunikasi yang hangat dan terbuka.
 - d) Dukungan: Membantu memecahkan masalah yang dihadapi bawahan.
 - e) Penghargaan: Menghargai hasil kerja bawahan.
 - f) Objektivitas: Bersikap objektif terhadap bawahan
- a. Struktur Tugas
 - a) Kesederhanaan Rencana Kerja: Rencana kerja yang jelas dan mudah dipahami.
 - b) Realisasi Rencana Kerja: Pelaksanaan rencana kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.
 - c) Kejelasan Tanggung Jawab: Menentukan tanggung jawab yang jelas bagi setiap individu
 - b. Kekuasaan
 - a) Kemampuan Memerintah: Mampu memimpin dan mengarahkan bawahan secara efektif.
 - b) Ketegasan: Tegas dalam pengambilan keputusan.
 - c) Pengembangan Kualitas Bawahan: Fokus pada peningkatan kemampuan dan kualitas bawahan.

Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan kerja merujuk pada ruang atau kondisi di mana individu menjalankan aktivitas pekerjaannya, yang mencakup aspek fisik, sosial, serta budaya yang terdapat di sekitarnya [15]. Beragam faktor dalam lingkungan kerja memiliki potensi untuk memengaruhi kesejahteraan psikologis, tingkat produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan [16]. Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja disusun berdasarkan hasil studi terdahulu yang relevan [17]. Oleh karena itu, indikator lingkungan kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan Kerja Fisik
 - a) Pencahayaan: tingkat cahaya yang masuk yang mendukung kelancaran pekerjaan.
 - b) Suhu ruangan: sirkulasi udara yang memadai
 - c) Kebisingan: tingkat gangguan suara yang berpotensi menghambat konsentrasi dan kelancaran proses kerja.
 - d) Tata letak dan ruang gerak: ketersediaan area yang memadai untuk melakukan pergerakan, baik dengan menggunakan peralatan kerja maupun tanpa alat bantu.
 - e) Keamanan dan hubungan antarpegawai: aspek yang mencakup perlindungan terhadap risiko fisik maupun psikologis, serta kualitas interaksi sosial antar karyawan yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang aman dan harmonis.
- b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Merupakan kondisi yang tidak dapat ditangkap oleh panca indera, tetapi dirasakan oleh karyawan, seperti:

 - a) Hubungan dengan Atasan: Kualitas interaksi dan komunikasi antara karyawan dan manajemen.
 - b) Hubungan dengan Rekan Kerja: Dinamika sosial di antara karyawan.
 - c) Kesempatan untuk Maju: Peluang pengembangan karir dan promosi
 - d) Lingkungan kerja kondusif mampu mendorong produktivitas optimal karyawan [17].

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja, seperti yang ditemukan dalam penelitian [15]; [16].

Komunikasi Kerja (X3)

Komunikasi merupakan komponen fundamental dalam pembentukan komunitas dan hubungan sosial di lingkungan organisasi. Menurut [18], komunikasi menjadi inti dari komunitas karena berfungsi sebagai sarana untuk menciptakan kesamaan makna dan kebersamaan antar individu. Komunitas sendiri terdiri dari sekelompok orang yang berkumpul atau hidup bersama demi mencapai tujuan tertentu, dan komunikasi menjadi penghubung utama dalam membangun pengalaman serta emosi yang saling dimiliki oleh anggotanya. Dalam hal ini, komunikasi tidak hanya soal berbicara, tetapi juga berkaitan dengan budaya seperti seni, agama, dan bahasa yang membantu mempererat hubungan sosial dalam suatu masyarakat. Komunikasi sendiri bisa dilakukan dalam dua cara utama, yaitu secara lisan dan nonlisan. Komunikasi verbal adalah penyampaian pesan melalui kata-kata, baik yang diucapkan maupun ditulis, dan menjadi cara utama seseorang untuk menyampaikan pikiran, perasaan, serta tujuan. Melalui kata-kata, seseorang dapat menggambarkan pengalaman dan pandangannya secara jelas, sehingga pesan yang ingin disampaikan bisa dipahami dengan lebih langsung [19]. Di sisi lain, komunikasi nonverbal mencakup seluruh bentuk ekspresi yang tidak menggunakan kata-kata, seperti gestur, ekspresi wajah, bahasa tubuh, hingga pemanfaatan ruang dan lingkungan. Menurut [20], komunikasi nonverbal melibatkan semua rangsangan selain bahasa verbal yang digunakan dalam interaksi dan dapat memiliki makna bagi pengirim maupun penerima pesan. Hal ini mencakup baik perilaku yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Bahkan, sering kali individu menyampaikan pesan-pesan nonverbal tanpa menyadari bahwa tindakan tersebut ditafsirkan oleh orang lain dan memiliki makna tertentu [21]. Dalam konteks organisasi, kemampuan untuk membangun komunikasi yang efektif, baik secara verbal maupun nonverbal, sangat penting untuk menunjang kolaborasi, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan hubungan kerja yang sehat di antara sesama karyawan maupun antara atasan dan bawahan.

Menurut [19], komunikasi kerja memiliki beberapa dimensi dan indikator penting yang perlu dipahami dalam lingkungan organisasi. Dimensi dan indikator ini menjelaskan bagaimana proses komunikasi berlangsung di tempat kerja dan bagaimana pengaruhnya terhadap hubungan serta kinerja antarindividu dalam organisasi.

- a. Komunikasi Internal: Komunikasi internal adalah interaksi yang terjadi di dalam organisasi, melibatkan anggota-anggota seperti karyawan dan manajemen.
- b. Komunikasi Eksternal: Komunikasi eksternal, di sisi lain, melibatkan interaksi antara organisasi dan pihak luar, seperti pelanggan, pemasok, dan media.

Indikator komunikasi antara lain [19] adalah:

- a. Mudah dipahami oleh karyawan.
- b. Seberapa sering komunikasi terjadi.
- c. Keterbukaan informasi dari manajemen.
- d. Interaksi dengan publik di sosial media.

- e. Hubungan baik dengan mitra dan pihak luar.
- f. Efektivitas komunikasi kepada publik.

Kinerja Karyawan (Y)

Menurut [22], kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu, yang diukur berdasarkan baik kuantitas maupun kualitas. Kinerja ini mencakup hasil kerja baik yang dihasilkan oleh individu maupun oleh kelompok. Sinambela dan Poltak [23] menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk evaluasi terhadap pekerjaan individu yang dibandingkan dengan kriteria yang telah disepakati sebelumnya. Di sisi lain, [24] mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, waktu kerja, serta kerjasama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab serta perhatian terhadap kepentingan dan kesuksesan perusahaan cenderung akan memberikan kinerja yang maksimal. Menurut [25], kinerja mencakup seluruh proses kerja individu yang hasilnya menjadi dasar dalam menilai kualitas pekerjaan yang dilakukan. Kemampuan individu menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja, yang tercermin dari hasil kerja yang dihasilkan. [26] mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang tercapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam periode waktu tertentu. Sementara itu, [27] mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang menunjukkan prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan perannya di perusahaan. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi yang tercapai dalam menjalankan tugas yang dapat diukur berdasarkan kualitas maupun kuantitas. Hal ini digunakan untuk menilai sejauh mana karyawan berhasil menjalankan peranannya dalam perusahaan selama periode tertentu. Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan, terutama dalam menentukan kualitas output yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dimensi Produktivitas kerja [25] yaitu:

- a. Efektivitas: ialah persentase yang menghadirkan taksiran seberapa besar target kita tercapai dengan mengikutsertakan mutu, jumlah, dan tingkat keahlian.
- b. Efisiensi: memaksimalkan sumber daya dengan cara teroptimal, pengorbanan minimal.

Menurut [27], kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator berikut:

- a. Jumlah hasil kerja, yaitu seberapa banyak target atau pekerjaan yang berhasil diselesaikan sesuai dengan yang ditetapkan.
- b. Kualitas hasil kerja, yaitu tingkat mutu pekerjaan yang dihasilkan, yang dinilai dari kepuasan dan seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan sesuai standar.
- c. Ketepatan waktu, yaitu apakah pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal atau waktu yang telah ditentukan.
- d. Kehadiran, yaitu tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja sesuai dengan waktu kerja yang berlaku.
- e. Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja dan berkolaborasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang tidak bisa dikerjakan sendiri.
- f. Efisiensi penggunaan sumber daya, yaitu sejauh mana karyawan mampu memanfaatkan waktu, tenaga, dan fasilitas kerja secara efektif untuk mencapai hasil yang optimal.

III. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel penelitian secara numerik berdasarkan data yang diperoleh dari responden. Jenis penelitian ini sesuai untuk menganalisis sejauh mana variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), dan komunikasi kerja (X3) memengaruhi variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Penelitian ini dilaksanakan di PT. Semoga Berkah Sukses, yang berlokasi di Jl. Raya Tlasih No. 109, Tlasih Satu, Tlasih, Kecamatan Tulangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, 61273.

- a. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z (lahir antara 1995–2010) yang bekerja di PT. Semoga Berkah Sukses, dengan jumlah total sebanyak 140 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel, sehingga jumlah responden adalah 100 orang yang memenuhi kriteria kelayakan pengisian kuesioner. Jenis data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Sumber data berasal dari responden internal perusahaan, yaitu karyawan Generasi Z di PT. Semoga Berkah Sukses.

b. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup, di mana responden diminta untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel.

c. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan bantuan software SmartPLS versi 25 dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

Langkah-langkah analisis data meliputi:

1) Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen (item kuesioner) mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen dikatakan valid apabila nilai korelasi antara skor butir dengan skor total lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 5%. Sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban responden terhadap item kuesioner. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki konsistensi internal yang baik.

2) Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel independen (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan generasi Z). Analisis ini juga bertujuan untuk melihat hubungan kausal antar variabel dalam model secara lebih komprehensif.

3) Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% (0,05). Jika t hitung $>$ t tabel, maka variabel independen secara signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen.

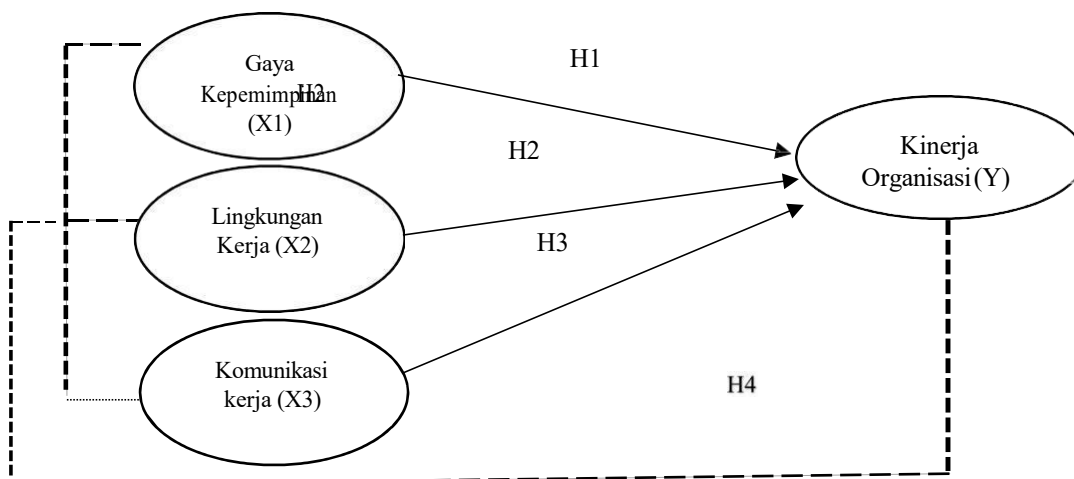
4) Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama (simultan) variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dan F tabel. Jika F hitung $>$ F tabel pada taraf signifikansi 5% (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen.

5) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen secara keseluruhan dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mendekati 1 menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya, nilai yang mendekati 0 menunjukkan kemampuan yang rendah.

Kerangka Konseptual



Hipotesis

- H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Semoga Berkah Sukses
 H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Semoga Berkah Sukses
 H3: Komunikasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Semoga Berkah Sukses
 H4: Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja, dan komunikasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Semoga Berkah Sukses

Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk memberikan interpretasi yang lebih spesifik terhadap variabel dalam penelitian, sehingga memudahkan proses pengukuran. Penelitian ini mencakup empat variabel, yaitu, Gaya kepemimpinan (X1), Lingkungan kerja (X2), Komunikasi Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y).

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi [12]. Definisi ini mencakup kemampuan pemimpin dalam memberikan instruksi, motivasi, dan dukungan kepada karyawan, serta menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kolaborasi dan produktivitas [14].

Tabel 1 Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan	1. Hubungan antara Pemimpin dan Bawahan	1. Menghargai hak dan kewajiban setiap pegawai. 2. Membangun komunikasi yang hangat dan terbuka. 3. Membantu memecahkan masalah yang dihadapi bawahan. 4. Selalu mengapresiasi hasil kerja bawahan. 5. Bersikap adil terhadap bawahan	Ordinal
	2. Struktur Tugas	1. Rencana kerja yang jelas dan mudah dipahami. 2. Pelaksanaan rencana kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan. 3. Menentukan tanggung jawab yang jelas bagi setiap individu	
	3. Kekuasaan	1. Mampu memimpin dan mengarahkan bawahan secara efektif. 2. Tegas dalam pengambilan keputusan. 3. Fokus pada peningkatan kemampuan dan kualitas bawahan.	

2. Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan kerja adalah kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan [15]. Ini mencakup semua elemen yang ada di sekitar karyawan saat mereka menjalankan tugas, termasuk fasilitas, alat, dan suasana kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan efisiensi, sedangkan lingkungan yang buruk dapat menurunkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan [17].

Tabel 2 Operasional Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Lingkungan Kerja (X2)	1. Lingkungan Kerja Non Fisik	1. Kualitas interaksi dan komunikasi antara karyawan dan manajemen. 2. Hubungan dengan rekan kerja. 3. Peluang pengembangan karir dan promosi.	Ordinal
	2. Lingkungan Kerja Non Fisik	1. Lingkungan yang bersih dan rapi untuk mendukung produktivitas dan kenyamanan. 2. Adanya area kerja fleksibel dan ruang terbuka yang memungkinkan untuk berinteraksi	

3. Komunikasi Kerja (X3)

Komunikasi kerja adalah proses pertukaran informasi dan ide antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi, baik secara verbal maupun non-verbal [18]. Komunikasi ini sangat penting untuk membangun hubungan yang baik, meningkatkan kolaborasi, dan mencapai tujuan bersama. Selain itu, komunikasi yang efektif membantu mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

Tabel 3 Operasional Variabel Komunikasi Kerja (X3)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Komunikasi Kerja (X3)	1. Komunikasi Internal	1. Mudah dipahami oleh karyawan. 2. Seberapa sering komunikasi terjadi. 3. Keterbukaan informasi dari manajemen.	Ordinal
	2. Komunikasi Eksternal	1. Interaksi dengan publik di sosial media. 2. Hubungan baik dengan mitra dan pihak luar. 3. Efektivitas komunikasi kepada publik.	

4. Kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan ukuran sejauh mana seorang individu berhasil mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja [25]. Kinerja ini mencakup kemampuan, keterampilan, serta hasil kerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan [27]. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain:

Tabel 3 Operasional Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	1. Efektivitas	1. Jumlah target yang harus diselesaikan atau dicapai 2. Tingkat mutu yang dicapai	Ordinal
	2. Efisiensi	1. Kehadiran 2. Kemampuan bekerja sama 3. Mengukur rasio antara hasil yang dicapai dan sumber daya yang digunakan	

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Berikut pada tabel 1 dibawah ini disajikan informasi mengenai data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)	Presentase (%)
1	Perempuan	73	73 %
2	Laki-Laki	27	27 %
	Jumlah	100	100

Sumber data: Data Primer

Berdasarkan tabel 1 di atas tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 27 orang atau sekitar 27 % dari keseluruhan jumlah responden dan responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 73 orang atau sekitar 73 % dari keseluruhan jumlah responden. Hal ini mengidentifikasi bahwa sebagian besar dari responden yang diteliti adalah perempuan.

b. Karakteristik Berdasarkan Divisi

Berikut pada tabel 1 dibawah ini disajikan informasi mengenai data karakteristik responden berdasarkan divisi atau bagian dalam perusahaan

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)	Presentase (%)
1	Administrasi	31	31 %
2	Operator Produksi	79	79 %
	Jumlah	100	100

Sumber data: Data Primer

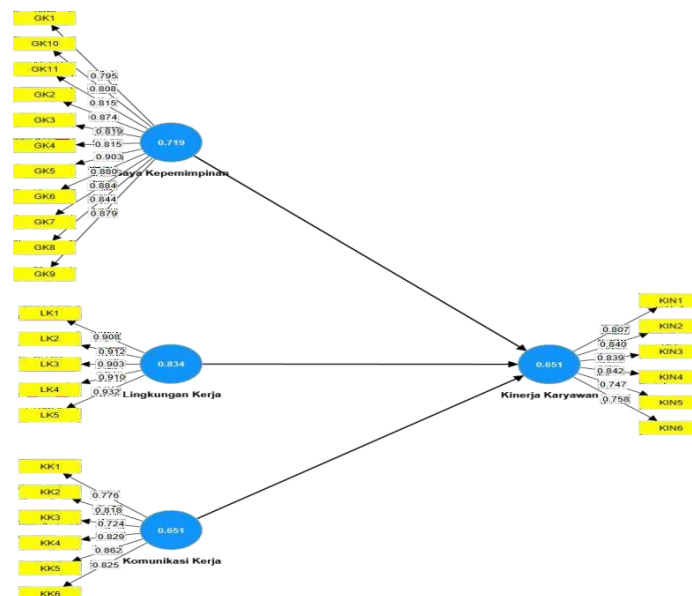
Berdasarkan tabel 2 di atas tentang karakteristik responden berdasarkan divisi, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang merupakan administrator sebanyak 31 orang atau sekitar 31 % dari keseluruhan jumlah responden dan responden termasuk operator produksi adalah 79 orang atau sekitar 79 % dari keseluruhan jumlah responden. Hal ini mengidentifikasi bahwa sebagian besar dari responden yang diteliti adalah operator produksi.

Uji instrument

Variabel dan indikator awal yang disusun pada penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya pada uji instrumen kuesioner pendahuluan. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diketahui model yang akan digunakan dalam penelitian terdiri dari 4 variabel, yaitu:

1. Variabel gaya kepemimpinan (X1), terdiri dari 11 indikator yaitu X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8, X1.9, X1.10, dan X1.11.
2. Variabel lingkungan kerja (X2), terdiri dari 5 indikator yaitu X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, dan X2.5.
3. Variabel komunikasi kerja (X3), terdiri dari 6 indikator yaitu X3.1, X3.2, X3.3, X3.4, X3.5 dan X3.6.
4. Variabel kinerja pegawai (Y), terdiri dari 6 indikator yaitu Y.1, Y.2, Y.3, Y.4, Y.5, dan Y.6.

Evaluasi model pengukuran (outer model)



Gambar 2. Model Akhir Penelitian dalam SmartPLS

Evaluasi model pengukuran (outer model) terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas untuk melihat nilai loading factor dari setiap indikator, dimana indikator dikatakan valid ketika memiliki nilai loading factor $\geq 0,7$. Dari Tabel 5 diketahui bahwa beberapa indikator memiliki nilai loading factor dibawah 0,7 sehingga indikator-indikator tersebut akan dihilangkan pada tahap selanjutnya. Setelah menghilangkan indikator yang tidak valid, didapatkan model akhir seperti pada Gambar 2.

Tabel 5. Rekapitulasi Nilai Loading Factor Indikator Penelitian

Indikator	Nilai Loading Factor	Kesimpulan
GK1	0.795	Valid
GK10	0.808	Valid
GK11	0.815	Valid
GK2	0.874	Valid
GK3	0.819	Valid
GK4	0.815	Valid
GK5	0.903	Valid
GK6	0.880	Valid
GK7	0.884	Valid
GK8	0.844	Valid
GK9	0.879	Valid
LK1	0.908	Valid
LK2	0.912	Valid
LK3	0.903	Valid
LK4	0.910	Valid
LK5	0.932	Valid
KK1	0.776	Valid
KK2	0.818	Valid
KK3	0.724	Valid
KK4	0.829	Valid
KK5	0.862	Valid
KK6	0.825	Valid

KIN1	0.807	Valid
KIN2	0.840	Valid
KIN3	0.839	Valid
KIN4	0.842	Valid
KIN5	0.747	Valid
KIN6	0.758	Valid

Sumber: Hasil output SmartPLS (diolah)

Tahap berikutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas. Dari perhitungan menggunakan SmartPLS, didapatkan nilai Cronbach's Alpha dan nilai AVE seperti pada Tabel 6. seluruh variabel yang digunakan dinyatakan reliabel karena seluruh nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5. Pengujian reliabilitas selanjutnya adalah mengevaluasi discriminant validity dengan melihat cross loading dan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk.

Tabel 6. Rekapitulasi Uji Reliabilitas Model Akhir Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.961	0.719	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.950	0.834	Reliabel
Komunikasi Kerja	0.892	0.651	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.892	0.651	Reliabel

Sumber: Hasil output SmartPLS (diolah)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh variabel dalam model penelitian—gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi kerja, dan kinerja karyawan—memiliki nilai **Cronbach's Alpha** di atas 0,70 dan nilai **AVE** di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa instrumen telah memenuhi kriteria **reliabilitas** dan **validitas konvergen**. Artinya, setiap indikator mampu mengukur konstraknya secara konsisten dan akurat. Selain itu, berdasarkan nilai **cross loading**, seluruh indikator memiliki koefisien korelasi yang lebih tinggi terhadap konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lain, yang menunjukkan bahwa syarat **discriminant validity** juga telah terpenuhi. Hal ini diperkuat dengan perbandingan antara nilai akar AVE dan nilai korelasi antar konstruk, di mana seluruh konstruk memiliki akar AVE yang lebih besar daripada korelasi maksimumnya dengan konstruk lain, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 7. Dengan demikian, model penelitian ini layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 7. Rekapitulasi Perbandingan Nilai Akar AVE dan Koefisien Korelasi Maksimal dengan Kontruk Lainnya

Variabel	Akar AVE	Koefisien Korelasi Maksimal dengan Kontruk Lainnya	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.848	0.692	Terpenuhi
Lingkungan Kerja	0.913	0.698	Terpenuhi
Komunikasi Kerja	0.807	0.708	Terpenuhi
Kinerja Karyawan	0.807	0.708	Terpenuhi

Validitas diskriminan dinyatakan **terpenuhi** apabila nilai akar AVE dari suatu konstruk **lebih besar** dibandingkan korelasi maksimumnya dengan konstruk lain. Dari tabel di atas, terlihat bahwa semua konstruk memenuhi kriteria tersebut, sehingga model ini lolos uji **Fornell-Larcker criterion**.

Berikut adalah versi lengkapnya seperti contoh gambar (termasuk efek moderasi dan R^2), dalam format paragraf dan tabel yang cocok untuk dicantumkan langsung ke dalam dokumen Word:

Evaluasi model struktural (*inner model*)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung koefisien jalur dan nilai R^2 . Signifikansi hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui nilai *t-statistics* dan *p-value* dari hasil perhitungan *Bootstrapping* menggunakan SmartPLS. Besarnya pengaruh antar konstruk serta efek interaksi (moderasi) dilihat dari nilai koefisien jalur (Haryono, 2016). Hubungan dinyatakan **signifikan** apabila memiliki nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05.

Tabel 8. Rekapitulasi t-statistic dan p-value

Hubungan	t-statistics	p-value	Kesimpulan
----------	--------------	---------	------------

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	6,091	0,000	Signifikan
Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	3,009	0,003	Signifikan
Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	2,225	0,027	Signifikan

Analisis R²

Analisis R² dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R² untuk variabel **Kinerja Karyawan** adalah sebesar **0,707**, yang berarti bahwa 70,7% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi dari gaya kepemimpinan, komunikasi kerja, dan lingkungan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 29,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Untuk menentukan adanya efek dari variabel bebas terhadap kinerja karyawan, dilakukan analisis terhadap masing-masing jalur hubungan langsung dalam model struktural. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi kerja, dan lingkungan kerja yang diuji terhadap kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil t-statistic sebesar 6,091 dan p-value 0,000, yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu t-statistic sebesar 3,009 dan p-value 0,003. Artinya, komunikasi kerja yang efektif antar individu dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dan positif. Selanjutnya, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga memiliki pengaruh yang signifikan dengan t-statistic sebesar 2,225 dan p-value 0,027. Artinya, lingkungan kerja yang nyaman, mendukung, dan kondusif mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Karena semua hubungan langsung signifikan, maka tidak diperlukan adanya moderasi tambahan dalam model ini. Tidak ditemukan interaksi atau pengaruh mediasi maupun moderasi dari variabel lain dalam data, sehingga hubungan antar konstruk bersifat langsung dan linier. Model ini cukup kuat dengan nilai R² sebesar 0,707, yang berarti bahwa 70,7% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, komunikasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama, sedangkan sisanya 29,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model ini.

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (inner model) menggunakan SmartPLS, ditemukan bahwa ketiga variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja, secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Semoga Berkah Sukses. Nilai *t-statistics* untuk gaya kepemimpinan adalah 6,091 ($p = 0,000$), komunikasi kerja sebesar 3,009 ($p = 0,003$), dan lingkungan kerja sebesar 2,225 ($p = 0,027$). Semua nilai p-value lebih kecil dari 0,05, artinya hipotesis H1, H2, dan H3 dinyatakan diterima. Selain itu, nilai R² sebesar 0,707 menunjukkan bahwa sebesar 70,7% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut secara bersama-sama. Hal ini menandakan bahwa model penelitian yang digunakan cukup kuat dan mampu menjelaskan kinerja karyawan dengan baik.

Secara empiris, hasil penelitian memperkuat bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif, lingkungan kerja yang nyaman, serta komunikasi yang terbuka dan efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan generasi Z. Hasil observasi dan data kuesioner menunjukkan bahwa karyawan generasi Z lebih merespons positif terhadap pemimpin yang mendukung dialog terbuka dan memberikan apresiasi. Selain itu, suasana kerja yang bersih, aman, dan kondusif memberikan dorongan psikologis bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Komunikasi kerja yang jelas dan transparan juga terbukti penting dalam meminimalisir miskomunikasi serta meningkatkan efektivitas kerja tim.

Selanjutnya, dari hasil pengolahan data kuesioner terlihat bahwa lima pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi berasal dari variabel gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak memberikan penilaian positif pada aspek kepemimpinan. Beberapa pernyataan yang paling banyak disetujui antara lain: “Atasan saya tidak mampu mengarahkan bawahan dengan baik” (GK9), “Atasan saya tidak tegas dalam mengambil keputusan” (GK10), dan “Atasan saya jarang mengapresiasi hasil kerja saya” (GK4), yang semuanya memiliki nilai rata-rata di atas 4. Karena pernyataan tersebut disusun dalam bentuk negatif, maka nilai yang tinggi justru menunjukkan bahwa karyawan merasa pimpinan mereka sudah mampu memimpin dengan tegas, berkomunikasi dengan baik, dan memberikan dukungan. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan menjadi faktor yang paling dirasakan langsung oleh karyawan dalam mendukung kinerja mereka.

Hasil penelitian ini mendukung teori-teori terdahulu terkait manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dan partisipatif yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan melalui pendekatan yang komunikatif dan suportif. Lingkungan kerja yang positif mendukung teori dua faktor Herzberg, di mana kondisi kerja fisik dan psikologis yang baik menjadi faktor motivasional bagi karyawan. Sementara itu, pentingnya komunikasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan teori komunikasi organisasi, yang menyatakan bahwa komunikasi efektif adalah kunci terciptanya kerja sama dan efisiensi organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini secara teoritis memperkuat landasan pentingnya hubungan interpersonal, struktur kerja yang sehat, serta komunikasi dalam membentuk kinerja unggul, khususnya bagi generasi Z di dunia kerja saat ini.

V. KESIMPULAN DAN PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Semoga Berkah Sukses, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan generasi Z merespons secara positif ketika berada dalam sistem kerja yang dikelola secara terbuka, komunikatif, dan suportif.

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menunjukkan kepemimpinan partisipatif, memberikan arahan yang jelas, serta mampu menjadi teladan di lingkungan kerja terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta pencapaian target oleh karyawan generasi Z. Hasil pengujian statistik mendukung hal ini dengan nilai *t-statistics* sebesar 6,091 dan *p-value* sebesar 0,000.
2. Lingkungan kerja juga terbukti berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, mendukung kerja sama, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sangat dihargai, terutama oleh generasi Z. Nilai *t-statistics* sebesar 2,225 dan *p-value* sebesar 0,027 menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas mereka.
3. Komunikasi kerja yang efektif merupakan faktor penting yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan dari generasi Z membutuhkan informasi yang jelas, arahan yang teratur, serta ruang untuk menyampaikan pendapat secara terbuka. Hal ini terlihat dari nilai *t-statistics* sebesar 3,009 dan *p-value* sebesar 0,003, yang menunjukkan bahwa komunikasi kerja yang baik secara langsung dapat meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan.
4. Secara simultan, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,707 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja mampu menjelaskan sekitar 70,7% perubahan kinerja karyawan generasi Z. Ini berarti model penelitian yang digunakan tergolong kuat dan cukup layak dijadikan acuan dalam mengambil keputusan strategis, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

5.2 Penutup

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi kerja merupakan faktor-faktor kunci yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih adaptif dalam menerapkan pola kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung keseimbangan hidup, serta memperkuat sistem komunikasi internal yang jelas, cepat, dan responsif.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan praktis bagi manajemen SDM di PT. Semoga Berkah Sukses dan perusahaan lainnya dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis karakteristik generasi. Temuan ini juga dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti lain yang ingin memperdalam studi mengenai perilaku kerja generasi Z di lingkungan industri.
- c. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan, di antaranya cakupan wilayah dan variabel yang digunakan. Oleh karena itu, disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel mediasi atau moderasi seperti kepuasan kerja, motivasi, maupun budaya organisasi agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan generasi Z.

Daftar Pustaka

- [1] Putri, I. C., Zainab, M. S., & Wulandari, W. (2024). Pengaruh Era Disrupsi Teknologi terhadap Pengetahuan Kebudayaan Generasi Z. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia (JPPI)*, 1(2), 317-324.
- [2] Madiistriyatno, H. (2024). Prinsip Mengelola Generasi Y dan Z di Perusahaan. *Indigo Media*
- [3] Khairizah, A., Noor, I., & Suprpto, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(7), 1268–1272.
- [4] Valentsia, J., & Leovani, E. (2023). Cyberloafing dan Kontrol Diri dalam Kinerja Karyawan Gen Z di Palembang. *Strata Business Review*, 1(2), 153-161.
- [5] Pratama, G., & Elistia, E. (2020). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(02).
- [6] Hardian, V., & Hermawan, E. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformatif Untuk Gen Z. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 1(1), 32-38.
- [7] Asi, L. L., & Gani, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 01-24.
- [8] Mukhtar, A., Saputra, A., Zali, M., & Ugi, N. B. (2024). Mengungkap Peran Vital Kepemimpinan dalam Manajemen SDM: Produktivitas, Kepuasan Kerja, dan Retensi Tenaga Kerja yang Berkualitas. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(2), 9–19..
- [9] Pratama, G., & Elistia, E. (2020). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(02).
- [10] Soerjoatmodjo, G. W. L. (2023). Feedback-seeking behavior generasi z. *Buletin KPIN*, 9(6), 1-3.
- [11] Bambang, S., Masrunik, E., & Rizal, M. (2020). Motivasi Kerja dan Gen Z: Teori dan Penerapan. *Zaida digital publishing*
- [12] Ruslim, I. N., & Madiistriyatno, H. (2023). Analisis Faktor-Faktor Kepemimpinan Pelayan Pada Tenaga Kerja Generasi Z. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 2(6), 1637-1642.
- [13] Amelia, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Generasi Z di Bekasi. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(1), 21-29.
- [14] Hidayati, R. N., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kedai BFC Deriz Depan Basko Padang. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(2), 244–248..
- [15] Farid, R., & Satia, A. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Batam. *BALANCE: Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, 20(2). [16] Panggabean, T. F., & Satwika, P. A. (2024). Memahami Keterkaitan Antara Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Loyalitas Kerja Pada Generasi Z. *Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi*, 22(01).
- [17] Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z yang Dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–111.
- [18] Fatmawati, I. (2022). Komunikasi Organisasi Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Organisasi. *Revorma: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, 2(1), 39–55. [19] Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Siahaan, R. S. (2024). Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Harmoni dan Produktivitas di Tempat Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 419-438.
- [20] Erlangga, A., & Arif, E. (2024). Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(5), 2972-2985.
- [21] Prastuti, M. P., Pardiman, P., & Rachmadi, K. R. (2024). Pengaruh Motivasi, Model Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Gen Z Café Sarijan di Kota Malang). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 13(02), 209-218.
- [22] Wulandari, D. S. (2019). PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI MILLENIAL (Doctoral dissertation, PPM Manajemen).
- [23] Herianto, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Implementasinya Pada Kinerja Pegawai Uptd Wilayah Iii Dpka (Samsat) Kabupaten Bireuen. *Jurnal Kebangsaan*, 10(19), 1–11.
- [24] Ansari, A., Safitri, H. M., & Budi, M. A. S. (2024). Determinan Kinerja Karyawan dan Peranan Moderasi Gen-Z. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 25(2), 127-134.

- [25] Lubis, A.
S., Absah, Y., & Lumbanraja, P. (2019). Human resource competencies 4.0 for generation Z. *European Journal of Human Resource Management Studies*.
- [26] Rakhim, A. F. (2020). Factors that Cause Work Engagement in the Millennial Performance in BUMN. *Proceedings of The ICECRS*, 8.
- [27] Yang, D., & Sentoso, A. (2023). Analisis Pengaruh Job Stress, Financial Compensation Terhadap Employees Performance Generasi Z Yang Bekerja Di Kota Batam Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(6), 9017–9026.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.