

**Membangun Kinerja Berkelanjutan: Peran Kepemimpinan
Transformasional dan Lingkungan Kerja Hijau melalui Keterikatan
Karyawan pada BUMDesa di Kecamatan Buleleng**

Oleh:

Gede Suardana, gede.suardana@unipas.ac.id,

I Made Madiarsa, made.madiarsa@unipas.ac.id,

I Nyoman Suandana, Nym.suandana@unipas.ac.id

Abstrak

Dalam era persaingan global yang semakin dinamis, organisasi dituntut tidak hanya mencapai kinerja tinggi tetapi juga mempertahankan keberlanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja hijau terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan populasi karyawan BUMDesa di Kecamatan Buleleng. Sampel penelitian berjumlah 150 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan arahan yang jelas berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterikatan emosional dan kognitif karyawan dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang hijau yang tercermin melalui kebersihan, kesehatan, efisiensi energi, serta keterlibatan karyawan dalam program ramah lingkungan juga terbukti memperkuat rasa kenyamanan, kepedulian, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan; (2) lingkungan kerja hijau berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan; (3) keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan; dan (5) lingkungan kerja hijau berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan karyawan berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan terhadap kinerja berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan mengintegrasikan konsep *transformational leadership*, *green work environment*, dan *employee engagement* dalam kerangka *sustainable performance*. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk membangun kinerja berkelanjutan melalui penerapan kepemimpinan yang visioner dan lingkungan kerja yang ramah lingkungan.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja hijau, keterikatan karyawan, dan kinerja

Membangun Kinerja Berkelanjutan: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Hijau melalui Keterikatan Karyawan pada BUMDesa di Kecamatan Buleleng

Oleh:

Gede Suardana, S.E., M.M. gede.suardana@unipas.ac.id, Drs. I Made Madiarsa, M.M.A. made.madiarsa@unipas.ac.id, I Nyoman Suandana, S.E., M.Si. Nym.suandana@unipas.ac.id

Abstrak

Dalam era persaingan global yang semakin dinamis, organisasi dituntut tidak hanya mencapai kinerja tinggi tetapi juga mempertahankan keberlanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja hijau terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan populasi karyawan BUMDesa di Kecamatan Buleleng. Sampel penelitian berjumlah 150 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan arahan yang jelas berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterikatan emosional dan kognitif karyawan dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang hijau yang tercermin melalui kebersihan, kesehatan, efisiensi energi, serta keterlibatan karyawan dalam program ramah lingkungan juga terbukti memperkuat rasa kenyamanan, kepedulian, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional

berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan; (2) lingkungan kerja hijau berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan; (3) keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan; dan (5) lingkungan kerja hijau berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan karyawan berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan terhadap kinerja berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan mengintegrasikan konsep *transformational leadership*, *green work environment*, dan *employee engagement* dalam kerangka *sustainable performance*. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk membangun kinerja berkelanjutan melalui penerapan kepemimpinan yang visioner dan lingkungan kerja yang ramah lingkungan.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja hijau, keterikatan karyawan, dan kinerja

Abstract

In an increasingly dynamic era of global competition, organizations are required not only to achieve high performance but also to maintain sustainability. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and a green work environment on employee performance through employee engagement as a mediating variable. A quantitative approach was employed, with the population consisting of BUMDesa employees in Buleleng District. The research sample consisted of 150 respondents selected through purposive sampling. Data were collected through questionnaires, observations, interviews, and documentation, and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results of observations and interviews indicate that leaders who are able to provide inspiration, support, and clear direction significantly contribute to increasing employees' emotional and cognitive engagement in carrying out their tasks. A green work environment, reflected through cleanliness, health, energy efficiency, and employee involvement in environmentally friendly programs, was also found to strengthen employees' sense of comfort, care, and belonging to the organization.

The findings show that: (1) transformational leadership has a significant effect on employee engagement; (2) the green work environment has a significant effect on employee engagement; (3) employee engagement has a significant effect on employee performance; (4) transformational leadership significantly influences employee performance through employee engagement; and (5) the green work environment significantly influences employee performance through employee engagement. These findings affirm that employee engagement functions as a psychological mechanism that bridges the influence of leadership style and

environmental conditions on sustainable performance.

Theoretically, this study enriches the organizational behavior literature by integrating the concepts of transformational leadership, green work environment, and employee engagement within a sustainable performance framework. Practically, the results provide recommendations for organizations to build sustainable performance through the implementation of visionary leadership and environmentally friendly work environments.

Keywords: *transformational leadership, green work environment, employee engagement, performance.*

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin dinamis, organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai kinerja tinggi, tetapi juga mempertahankan keberlanjutan (*sustainable performance*). Konsep kinerja berkelanjutan menekankan pentingnya keseimbangan antara produktivitas ekonomi, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab lingkungan (Renwick et al., 2013). Dengan meningkatnya kesadaran terhadap isu lingkungan dan sosial, organisasi perlu mengintegrasikan praktik hijau dan gaya kepemimpinan yang adaptif agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Dalam konteks organisasi modern, banyak perusahaan mulai menerapkan konsep *green workplace* untuk menciptakan lingkungan kerja yang efisien, bersih, dan ramah lingkungan. Namun, implementasi kebijakan hijau tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Saeed et al., 2019). Di sisi lain, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting yang mampu menginspirasi dan menggerakkan karyawan untuk berperilaku proaktif dan inovatif (Bass & Riggio, 2006). Oleh karena itu, kombinasi antara lingkungan kerja hijau dan gaya

kepemimpinan transformasional diyakini mampu menciptakan kinerja yang berkelanjutan.

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang terikat secara emosional dan kognitif terhadap organisasi cenderung menunjukkan dedikasi, semangat, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Lingkungan kerja yang hijau dan kepemimpinan transformasional berpotensi menciptakan suasana kerja yang mendukung keterikatan tersebut.

Meskipun sejumlah penelitian telah meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (misalnya Bass & Riggio, 2006; Breevaart et al., 2014), serta pengaruh lingkungan kerja hijau terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan (Renwick et al., 2013; Saeed et al., 2019), namun kajian yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam kerangka *kinerja berkelanjutan* melalui keterikatan karyawan masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya fokus pada *green behavior* atau *organizational citizenship behavior*, bukan pada aspek *employee sustainable performance*. Selain itu, terdapat kesenjangan empiris mengenai bagaimana lingkungan kerja hijau dan kepemimpinan transformasional secara simultan membentuk keterikatan dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia yang mulai bertransisi menuju praktik manajemen berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja hijau terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Kontribusi penelitian ini adalah:

1. Secara teoretis, memperkaya literatur perilaku organisasi dengan mengintegrasikan konsep *transformational leadership*, *green work environment*, dan *employee engagement* dalam kerangka *sustainable performance*.

2. Secara praktis, memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam membangun kinerja yang berkelanjutan melalui budaya kepemimpinan yang visioner dan lingkungan kerja yang ramah lingkungan.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2020). Kinerja menjadi indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), kinerja tidak hanya diukur dari output, tetapi juga dari perilaku, kemampuan adaptasi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi berkelanjutan, kinerja karyawan diharapkan tidak hanya produktif, tetapi juga mendukung prinsip *sustainability* melalui perilaku kerja yang ramah lingkungan dan inovatif (Kim et al., 2021). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan saat ini tidak dapat dilepaskan dari faktor kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai keberlanjutan.

2. Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Keterikatan karyawan adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi akan menunjukkan energi, antusiasme, dan komitmen terhadap pekerjaan serta organisasi (Bakker & Demerouti, 2017).

Menurut teori Job Demands-Resources (JD-R), keterikatan muncul ketika individu memiliki sumber daya pekerjaan (seperti dukungan pimpinan, lingkungan kerja yang kondusif, dan peluang pengembangan diri) yang dapat mengimbangi tuntutan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007).

Keterikatan karyawan berperan penting sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara kondisi kerja (lingkungan hijau) dan gaya kepemimpinan (transformasional) dengan hasil kinerja yang optimal.

3. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai visi bersama, melampaui kepentingan pribadi, dan berorientasi pada pengembangan potensi (Bass & Avolio, 1994).

Menurut Bass (1999), kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama:

1. *Idealized Influence*: pemimpin menjadi panutan moral dan etis.
2. *Inspirational Motivation*: memberikan motivasi dan visi inspiratif.
3. *Intellectual Stimulation*: mendorong inovasi dan pemikiran kritis.
4. *Individualized Consideration*: memperhatikan kebutuhan individu bawahan.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan dan kinerja karyawan (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Breevaart et al., 2014). Pemimpin yang transformatif mendorong terciptanya budaya kerja yang suportif dan berorientasi keberlanjutan.

4. Lingkungan Kerja Hijau (*Green Work Environment*)

Lingkungan kerja hijau mencerminkan upaya organisasi menciptakan tempat kerja yang ramah lingkungan dengan mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan dalam proses operasional, desain ruang kerja, dan perilaku karyawan (Renwick, Redman, & Maguire, 2013).

Menurut Anwar et al. (2020), lingkungan kerja hijau meliputi pengelolaan limbah, penggunaan energi efisien, serta penerapan *green behavior* seperti penghematan sumber daya dan penggunaan teknologi ramah lingkungan.

Lingkungan kerja hijau bukan hanya berdampak positif bagi lingkungan, tetapi juga berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan keterikatan karyawan. Ketika karyawan merasa bekerja dalam lingkungan yang peduli terhadap

keberlanjutan, mereka akan lebih bangga dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja (Ramus & Killmer, 2007).

5. Hubungan Antarvariabel (Kerangka Teoretis dan Empiris)

Berdasarkan tinjauan teori di atas, hubungan antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan
Pemimpin yang inspiratif menciptakan rasa makna dan motivasi dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan keterikatan karyawan (Breevaart et al., 2014).
- 2) Lingkungan Kerja Hijau terhadap Keterikatan Karyawan:
Lingkungan kerja yang hijau memberikan rasa bangga dan identifikasi positif terhadap organisasi, yang meningkatkan *engagement* (Paillé & Raineri, 2015).
- 3) Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan:
Karyawan yang terikat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi (Rich et al., 2010).
- 4) Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Hijau terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan:
Kedua faktor tersebut berperan sebagai *job resources* yang memperkuat keterikatan, dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017).

6. Dasar Teoretis Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini berlandaskan pada dua teori utama:

1) *Transformational Leadership Theory* (Bass & Avolio, 1994)

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi bawahannya melalui inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan perilaku teladan yang menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan.

2) *Job Demands–Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007)

Model ini menyatakan bahwa *job resources* seperti dukungan pimpinan dan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan *employee engagement*, yang kemudian berujung pada peningkatan kinerja. Dengan mengacu pada teori tersebut,

kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja hijau dianggap sebagai sumber daya organisasi (*resources*) yang mampu meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan.

7. Pengembangan Hipotesis

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Pemimpin yang memiliki karakter transformasional mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, dan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan. Hal ini meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. (Breevaart et al., 2014; Tims et al., 2011)

H2 : Lingkungan kerja hijau berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Lingkungan kerja yang ramah lingkungan menciptakan suasana positif dan rasa bangga bagi karyawan karena mereka merasa berkontribusi pada keberlanjutan. Kondisi ini meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi. (Paillé & Raineri, 2015; Anwar et al., 2020).

H3 : Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

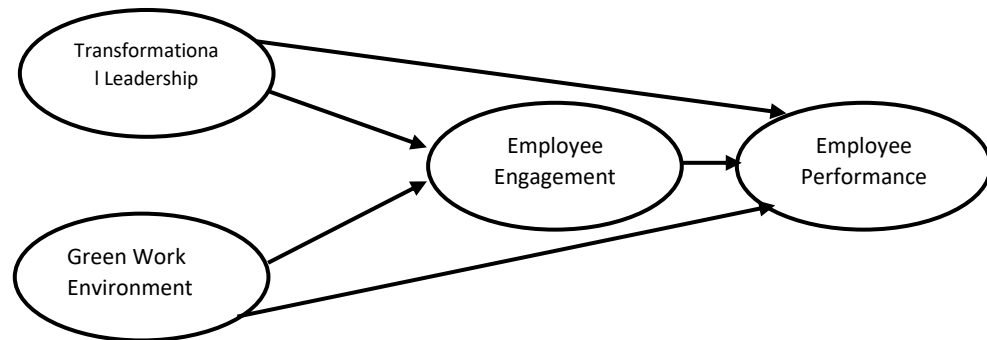
Karyawan yang terikat secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Bakker & Demerouti, 2017).

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

Pemimpin transformasional mampu meningkatkan kinerja bawahan dengan menumbuhkan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan. Engagement menjadi mekanisme mediasi yang menjembatani hubungan tersebut. (Tims et al., 2011; Breevaart et al., 2014).

H5 : Lingkungan kerja hijau berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

Karyawan yang bekerja dalam lingkungan hijau merasa lebih puas, sehat, dan termotivasi, sehingga engagement meningkat dan berdampak pada kinerja yang lebih baik. (Ramus & Killmer, 2007; Kim et al., 2021).



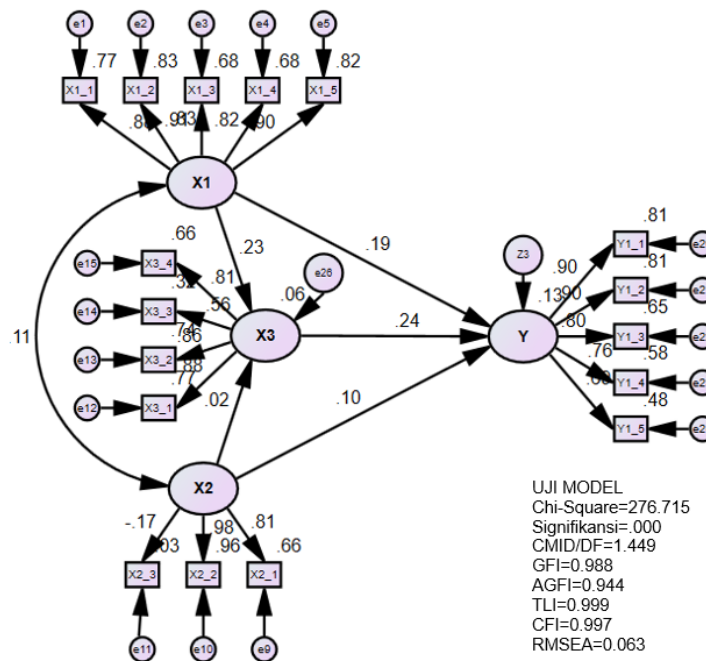
Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian adalah karyawan BUMDes yang ada di Kecamatan Buleleng, dan sampel penelitian ini berjumlah 150 responden, melalui *purposive sampling*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, kuesioner, interview atau wawancara dan dokumentasi. Data dianalisis secara kuantitatif melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan arahan yang jelas berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterikatan emosional dan kognitif karyawan dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang hijau yang tercermin melalui kebersihan, kesehatan, efisiensi energi, serta keterlibatan karyawan dalam program ramah lingkungan juga terbukti memperkuat rasa kenyamanan, kepedulian, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.
Structural Equation Modeling

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 276.715 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

Tabel 1.
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling

Goodness of Fit index	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
χ^2 - Chi-square	Diharapkan lebih kecil dari 92.808 (df =72)	276.715	Baik
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,063	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,944	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,988	Baik

<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1.449	Baik
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,999	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,997	Baik

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 2. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness offit* : Chisquare = 276.715 ; probabilitas = 0,000 ; CMIN/DF = 1.449 ; GFI = 0.944 ; AGFI = 0.988 ; TLI = 0,999; CFI = 0,997 dan RMSEA = 0,063, seperti dalam tabel di atas. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada sembilan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Pengujian hipotesis tentang pengaruh *brand experience* dan *experiential marketing* dalam membangun *customer loyalty* melalui *customer satisfaction* dilakukan dengan mengamati *probability (p)* hasil estimasi *regression weight* model persamaan struktural. Apabila nilai Probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima.

Tabel 2.
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling

	Hipotesis	Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
X3	<--- X1 H1	0.053		.093	2.785	.005
X3	<--- X2 H2	0.041		.030	1.374	.069
Y	<--- X3 H3	0.0074		.080	.917	.059
Y	<--- X1 H4	0.019		.882	.990	.022
Y	<--- X2 H5	0.046		.868	1.041	.098

- 1) Hipotesis kedua (H1) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan, dapat diterima dengan probabilitas sebesar 0,005 ($< 0,05$) dengan koefisien 0,053.
- 2) Hipotesis pertama (H2) terdapat pengaruh lingkungan kerja hijau terhadap keterikatan karyawan dapat diterima dengan probabilitas sebesar 0,069 ($< 0,05$) dengan koefisien 0,041.
- 3) Hipotesis ketiga (H3) terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dapat diterima dengan probabilitas sebesar 0,059 ($< 0,05$) dengan koefisien 0,074.

- 4) Hipotesis keempat (H4) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan dapat diterima dengan probabilitas sebesar 0,022 ($< 0,05$) dengan koefisien 0,675.
- 5) Hipotesis kelima (H5) terdapat pengaruh lingkungan kerja hijau terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan dapat diterima dengan probabilitas sebesar 0,098 ($< 0,05$) dengan koefisien 1,946.

1). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan sebesar 0,005 dengan nilai probabilitas (sig.) sebesar 0,005. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta motivasi kepada karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membangkitkan motivasi dan semangat kerja karyawan melalui visi dan nilai-nilai positif.

2). Pengaruh Lingkungan Kerja Hijau terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai korelasi antara lingkungan kerja hijau dan keterikatan karyawan sebesar 0,069 dengan nilai probabilitas (sig.) sebesar 0,041. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja hijau berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Nilai korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan lingkungan kerja hijau di organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan. Hal ini berarti karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang bersih, sehat, ramah lingkungan, dan mendukung keberlanjutan cenderung memiliki perasaan lebih terikat terhadap pekerjaannya maupun organisasinya.

3). Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai korelasi antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan sebesar 0,059 dengan nilai probabilitas (sig.) sebesar 0,0074, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai korelasi positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya cenderung lebih bersemangat, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, serta terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaik bagi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori Employee Engagement yang dikemukakan oleh Kahn (1990), bahwa keterikatan karyawan berhubungan erat dengan tingkat energi, dedikasi, dan penyerapan karyawan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

4) Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan melalui keterikatan karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai korelasi antara kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan sebesar 0,022 dengan nilai probabilitas (sig.) sebesar 0,019, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

Nilai korelasi positif menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformatif yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja

karyawan. Pemimpin transformasional yang mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan individu akan menumbuhkan semangat kerja dan komitmen karyawan untuk mencapai target organisasi.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Podsakoff et al. (1990) dan Avolio & Bass (2004) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja melalui pembentukan lingkungan kerja yang inspiratif dan berorientasi pada pengembangan karyawan.

5) Pengaruh Lingkungan Kerja Hijau Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai korelasi antara lingkungan kerja hijau dan kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebesar 0,098 dengan nilai probabilitas (sig.) sebesar 0,046. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja hijau berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

Nilai korelasi positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan lingkungan kerja hijau dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan melalui peningkatan keterikatan karyawan. Hal ini berarti keterikatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja hijau dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, sehat, dan berorientasi pada kelestarian lingkungan mampu meningkatkan perasaan terikat karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasinya, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung teori *Green Work Environment* dan *Employee Engagement* yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan dan kesejahteraan psikologis karyawan mampu meningkatkan motivasi, dedikasi, dan keterlibatan dalam bekerja (Yusliza et al., 2021). Karyawan yang merasa lingkungan kerjanya memperhatikan aspek keberlanjutan dan

kesejahteraan cenderung lebih bangga terhadap organisasinya, memiliki komitmen lebih tinggi, dan berupaya memberikan kinerja terbaik.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Chaudhary (2020) dan Singh et al. (2022) yang menunjukkan bahwa penerapan praktik ramah lingkungan di tempat kerja tidak hanya meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berdampak positif terhadap keterikatan dan kinerja mereka. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja hijau berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan karyawan.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional di dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan memperhatikan kebutuhan individu karyawan dapat menumbuhkan rasa memiliki serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

- 2) Lingkungan kerja hijau berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Semakin baik penerapan prinsip-prinsip lingkungan kerja hijau seperti kebersihan, kenyamanan, dan keberlanjutan semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang sehat dan ramah lingkungan mampu menumbuhkan rasa bangga serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

- 3) Keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya

menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan tanggung jawab yang lebih besar, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

- 4) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Pemimpin transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan menumbuhkan keterikatan emosional dan komitmen kerja melalui teladan, motivasi, serta perhatian terhadap pengembangan individu.

- 5) Lingkungan kerja hijau berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan lingkungan kerja yang ramah lingkungan dapat meningkatkan keterikatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, keterikatan karyawan terbukti menjadi faktor penting yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja hijau dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Anwar, N., Abdullah, N. H., Yusliza, M. Y., & Ramayah, T. (2020). Green human resource management for organizational citizenship behavior toward the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.).
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third*

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp000005>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2021). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102757. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102757>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Saeed, A., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). *Impact of transformational leadership on employee engagement: The mediating role of psychological empowerment*. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 241–258.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2022). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121247. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121247>