

Artikel Hasil Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja di PT Indocement Tunggul Prakarsa Cirebon

Rifky Rahmat^{a)}, Muafi

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 19311370@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Populasi penelitian berjumlah 101 karyawan, sedangkan sampel yang digunakan sebanyak 50 karyawan PT Indocement Tunggul Prakarsa Cirebon. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengoptimalkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan berorientasi pada peningkatan motivasi kerja karyawan, karena motivasi kerja terbukti memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif dan produktif agar dapat mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan serta lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu,



perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan agar produktivitas organisasi tetap terjaga. Seiring dengan meningkatnya tuntutan dunia kerja, organisasi juga dituntut untuk mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung pengembangan potensi karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimal (Pradhan dan Jena, 2017; Karim, 2021).

Salah satu faktor yang banyak dikaji dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja melampaui target yang telah ditetapkan melalui pemberian visi, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mampu menumbuhkan loyalitas, komitmen, dan semangat kerja sehingga dianggap sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menghadapi dinamika organisasi modern. Di sisi lain, lingkungan kerja juga memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta didukung hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang kurang kondusif berpotensi menurunkan semangat kerja serta menghambat pencapaian kinerja. Oleh karena itu, motivasi kerja dipandang sebagai mekanisme penting yang mampu menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan (Wang *et al.*, 2011; Hafee *et al.*, 2019; Zhenjing *et al.*, 2022; Wardana, Salain dan JS, 2024).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Penelitian (Jauhar dan Suratman, 2022; Niken, Putra dan Azka, 2022; Costa dan Sukresna, 2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, (Noviyanti dan Asmalah, 2023; Savira, Zain dan Zhaifiraah, 2024) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Niken, Putra dan Azka, 2022; Sadiqin, 2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja. Sementara itu, hubungan positif antara lingkungan kerja dan motivasi kerja dibuktikan oleh (Iqbal, 2022; Savira, Zain dan Zhaifiraah, 2024; Setiawan dan Krisnandi, 2024; Tj, Purnama dan Josephine, 2024). Selain itu, penelitian (Niken, Putra dan Azka, 2022; Costa dan Sukresna, 2024; Setiawan dan Krisnandi, 2024) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja juga terbukti mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan maupun hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian (Pratama, 2019; Sihalohe dan Siregar, 2019; Arifuddin *et al.*, 2023; Setiawan dan Krisnandi, 2024).

Meskipun demikian, hasil penelitian mengenai hubungan antarvariabel tersebut masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian (Prabowo, Noermijati dan Irawanto, 2018; Lai *et al.*, 2020; Novitasari dan Asbari, 2020; Piedade, 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, (Samson, Waiganjo dan Koima, 2015; Onoyase, 2017; Totos *et al.*, 2023) juga menemukan bahwa lingkungan kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian (Abdulsalam dan Mawoli, 2012; Gyamfi, 2015; Subburaj dan Arunkumar, 2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan

pengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Berdasarkan adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan pada PT Indocement Tunggul Prakarsa Cirebon sebagai salah satu perusahaan manufaktur yang membutuhkan kinerja karyawan yang optimal untuk mendukung pencapaian target organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran motivasi kerja dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kondisi interaksi antara pemimpin dan pengikut yang secara simultan mendorong peningkatan kualitas moral serta tingkat motivasi ke jenjang yang lebih tinggi (Burns, 1978). Kepemimpinan transformasional tercermin dalam tindakan pemimpin yang berorientasi pada penguatan kesadaran etis dan motivasi kerja karyawan, melalui dorongan terhadap kreativitas, inovasi, serta pengelolaan perubahan yang konstruktif dalam organisasi (Bass dan Riggio, 2006). Menurut Northouse (2015), kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor yang membentuk efektivitas peran seorang pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2009). Lingkungan kerja merujuk pada seperangkat kondisi yang melekat pada karakteristik tempat kerja dan berperan dalam membentuk perilaku serta sikap karyawan. Kondisi tersebut berkaitan erat dengan pengalaman kerja yang dialami individu, yang dalam situasi tertentu dapat memicu munculnya berbagai perubahan psikologis sebagai respons terhadap tuntutan dan dinamika pekerjaan (Schultz dan Schultz, 2006). Indikator lingkungan kerja menurut pendapat Sedarmayanti (2009) meliputi: penerangan, suhu udara, kebisingan, penggunaan warna di tempat kerja, ruang kerja yang dibutuhkan, kemampuan untuk bekerja, dan hubungan antarpegawai.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didasarkan pada setiap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan ditunjukkan oleh pekerja atas nama organisasi. Kinerja tersebut adalah ukuran kemampuan seseorang dalam memenuhi tugas atau mencapai tujuan yang merupakan hasil dari perbuatannya sendiri. Ketika seseorang dapat bekerja melebihi pekerjaan atau tujuan

yang telah ditetapkan, orang tersebut dianggap berkinerja baik (Robbins dan Judge, 2015). Kinerja karyawan sangat penting karena menunjukkan seberapa terampil seorang karyawan dalam mengelola tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja karyawan adalah prestasi seorang karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan ketika mereka bekerja untuk mencapai suatu tujuan (Gaol, 2014). Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010) mencakup: kualitas kerja, kuantitas kerja, dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Motivasi Kerja

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan individu untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh sejauh mana upaya tersebut mampu memenuhi kebutuhan personal tertentu. Sejalan dengan pandangan tersebut, Wibowo (2016) memandang motivasi sebagai dorongan yang muncul melalui rangkaian proses perilaku manusia yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu.

Sementara itu, Sutrisno (2020) menjelaskan bahwa motivasi merupakan faktor internal yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, sehingga motivasi kerap dipahami sebagai sumber penggerak utama perilaku individu. McClelland (1988) menyatakan bahwa motivasi manusia didasarkan pada tiga kebutuhan utama: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

Pengembangan Hipotesis

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional mampu membangun motivasi kerja melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, arahan, dan pengaruh positif kepada bawahannya. Niken, Putra dan Azka (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi karyawan melalui keteladanan, arahan, serta kemampuan pemimpin dalam mewujudkan visi organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan mencapai tujuan organisasi.

Penerapan gaya kepemimpinan yang memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan juga meningkatkan motivasi kerja. (Sadiqin, 2023) menjelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan konsultatif mampu meningkatkan keterlibatan serta produktivitas karyawan. Setiawan dan Krisnandi (2024) turut menjelaskan bahwa hubungan kerja yang baik serta dukungan dari pemimpin akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih optimal.

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui kemampuan pemimpin dalam membangun komitmen, memberikan inspirasi, serta mengembangkan potensi bawahannya. Costa dan Sukresna (2024) menjelaskan bahwa pemimpin yang memberikan dukungan, arahan, dan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mampu meningkatkan kualitas kinerja karena karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Jauhar dan Suratman (2022) juga

menegaskan bahwa hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, loyalitas, dan inspirasi mendorong karyawan untuk bekerja melampaui target yang telah ditetapkan.

Efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja tidak selalu muncul secara langsung, tetapi dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi maupun respons karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Prabowo, Noermijati dan Irawanto (2018) menjelaskan bahwa perhatian individual dari pemimpin belum tentu mampu meningkatkan kinerja apabila belum diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Temuan serupa juga dilaporkan Piedade (2021) yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja belum signifikan.

H₂: *Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya mendukung kelancaran aktivitas kerja, tetapi juga membangkitkan semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Savira, Zain dan Zhafiraah (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif membuat karyawan merasa lebih betah bekerja sehingga motivasi kerja meningkat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan dorongan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal.

Lingkungan kerja juga mencakup hubungan yang harmonis antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan. Setiawan dan Krisnandi (2024) menjelaskan bahwa suasana kerja yang mendukung serta komunikasi yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh Tj, Purnama dan Josephine (2024), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mendorong karyawan untuk bekerja lebih antusias dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

H₃: *Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja.*

Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang nyaman mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara optimal. Savira, Zain dan Zhafiraah (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan, semangat, dan produktivitas karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Noviyanti dan Asmalah (2023) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja yang aman serta didukung oleh fasilitas kerja yang memadai membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.

Namun demikian, lingkungan kerja tidak selalu menjadi faktor yang paling menentukan kinerja karyawan. Ketika karyawan telah memiliki standar kerja yang tinggi atau organisasi lebih menekankan faktor lain seperti kepemimpinan, kompensasi, maupun kompetensi, perbaikan lingkungan kerja belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja. Warongan, Dotulong dan Lumintang (2022) menjelaskan bahwa kondisi tersebut menyebabkan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja. Onoyase (2017) juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal individu dibandingkan kondisi lingkungan kerja.

H₄: *Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja menjadi pendorong bagi karyawan untuk mengerahkan kemampuan, keterampilan, dan usahanya dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memperoleh dukungan, penghargaan, kesempatan berkembang, serta hubungan kerja yang baik cenderung menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Costa dan Sukresna (2024) menjelaskan bahwa interaksi sosial yang positif, dukungan organisasi, dan keterlibatan karyawan mampu meningkatkan motivasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. (Niken, Putra dan Azka, 2022; Setiawan dan Krisnandi, 2024) juga menegaskan bahwa motivasi menjadi faktor penting yang mendorong karyawan mencapai hasil kerja yang lebih optimal.

Namun demikian, motivasi yang tinggi tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja apabila tidak didukung oleh faktor lain yang memadai. (Abdulsalam dan Mawoli, 2012; Gyamfi, 2015; Wiryang, Koleangan dan Ogi, 2019; Subburaj dan Arunkumar, 2022) mengemukakan bahwa kemampuan kerja, komitmen organisasi, sistem penghargaan, serta dukungan organisasi turut menentukan apakah motivasi dapat diwujudkan menjadi kinerja yang optimal.

H₅: Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memperoleh inspirasi, perhatian, dukungan, dan kepercayaan dari pemimpinnya akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja secara optimal sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pratama (2019) menjelaskan bahwa motivasi kerja menjadi perantara yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena mampu mendorong komitmen dan produktivitas kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh (Sadiqin, 2023; Setiawan dan Krisnandi, 2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H₆: Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, didukung fasilitas yang memadai, serta hubungan kerja yang harmonis mampu membangkitkan semangat kerja sehingga karyawan lebih terdorong untuk bekerja secara efektif dan mencapai kinerja yang optimal (Sihaloho dan Siregar, 2019; Totos *et al.*, 2023). Setiawan dan Krisnandi (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik menciptakan kenyamanan dan meningkatkan moral kerja, sehingga kebutuhan karyawan dapat terpenuhi dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

H₇: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

METODE

Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang mana menurut Cresswell (2009) merupakan sarana untuk menguji teori-teori objektif dengan menguji hubungan antarvariabel yang pada gilirannya dapat diukur dengan instrumen, sehingga data bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Teknik pengumpulan data menggunakan metode sampling. Kuesioner sebagai alat pengukuran menggunakan 10 pertanyaan kepemimpinan transformasional, 9 pertanyaan tentang lingkungan kerja, 9 pertanyaan tentang motivasi kerja, dan 12 pertanyaan untuk kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, kuesioner dibagikan kepada karyawan PT Indocement Tungal Prakarsa Cirebon dari departemen produksi dengan populasi berjumlah 101. Guna menentukan jumlah sampel yang akan digunakan, maka peneliti menggunakan formula Slovin untuk mengukurnya (Sugiyono, 2021), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel
 N = jumlah populasi
 e = *margin of error*

Toleransi kesalahan (e) dalam penelitian ini menggunakan 10% (0,1). Untuk mengetahui sampel penelitian ini digunakan formula Slovin dalam perhitungan berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{101}{1 + 101(0,1)^2}$$

$$n = 50,25$$

Pada perhitungan rumus Slovin didapatkan sebesar 50,25 yang diartikan bahwa peneliti membutuhkan 50,25 sampel untuk penelitian ini dan akan dibulatkan menjadi 50 responden. Pengujian validitas dilakukan menggunakan metode *corrected item-total correlation*, yaitu dengan mengorelasikan skor masing-masing item pernyataan dengan skor total konstruksinya. Teknik statistik yang digunakan untuk memperoleh koefisien korelasi adalah *Pearson Product-Moment Correlation Coefficient* dengan bantuan perangkat lunak PLS.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner tersebut disusun berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan untuk masing-masing variabel penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat sebagai alternatif jawaban, yaitu: (1) Sangat Tidak Setuju (STS), (2) Tidak Setuju (TS), (3) Netral (N), (4) Setuju (S), dan (5) Sangat Setuju (SS). Adapun teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Partial Least Squares* (PLS).

Analisis Deskriptif Identitas Responden

Sebagai langkah awal dalam penyajian hasil penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi

Kerja di PT Indocement Tunggul Prakarsa Cirebon”, karakteristik responden perlu diuraikan untuk memberikan gambaran mengenai profil partisipan yang terlibat. Data demografis, seperti jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, status pernikahan, dan lama bekerja, digunakan untuk menjelaskan latar belakang responden yang menjadi sumber data penelitian. Dengan adanya informasi tersebut, hasil analisis yang disajikan selanjutnya dapat dipahami secara lebih komprehensif dan relevan dengan kondisi populasi penelitian.

Tabel 1. Identitas Responden

Demografi Variabel	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-Laki	42	84%
Perempuan	8	16%
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
SMP	9	18%
SMA	12	24%
S1	26	52%
Lain-Lain	3	6%
<i>Usia</i>		
< 21 Tahun	3	6%
21 – 30 Tahun	14	28%
31 – 40 Tahun	17	34%
> 40 Tahun	16	32%
<i>Status Pernikahan</i>		
Menikah	41	82%
Belum Menikah	9	18%
<i>Lama Bekerja</i>		
< 5 Tahun	9	18%
5 – 10 Tahun	7	14%
10 – 15 Tahun	24	48%
> 15 Tahun	10	20%

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 84%, sedangkan responden perempuan sebesar 16%. Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan S1 (52%), diikuti oleh lulusan SMA (24%), SMP (18%), serta pendidikan lainnya (6%). Berdasarkan usia, kelompok responden terbanyak berada pada rentang usia 31–40 tahun (34%), kemudian usia di atas 40 tahun (32%), usia 21–30 tahun (28%), dan usia kurang dari 21 tahun (6%).

Dari sisi status pernikahan, sebanyak 82% responden telah menikah, sedangkan 18% lainnya belum menikah. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 10–15 tahun (48%), diikuti masa kerja lebih dari 15 tahun (20%), kurang dari 5 tahun (18%), dan 5–10 tahun (14%). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merupakan tenaga kerja yang telah berpengalaman dan memiliki tingkat pendidikan yang relatif baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Statistik Deskriptif

Penyajian hasil penelitian didasarkan pada data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden. Penelitian ini mengukur empat variabel, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (10 indikator), lingkungan kerja (9 indikator), motivasi kerja (9 indikator), dan kinerja karyawan (12 indikator).

Seluruh item diukur menggunakan skala *likert* 1–5, dengan skor 1 menunjukkan persepsi *sangat tidak baik* dan skor 5 menunjukkan persepsi *sangat baik*. Interpretasi hasil dilakukan berdasarkan interval kelas sebesar 0,8, sehingga kategori penilaian terdiri atas sangat tidak baik (1,00–1,80), tidak baik (1,81–2,60), cukup baik (2,61–3,40), baik (3,41–4,20), dan sangat baik (4,21–5,00). Berdasarkan klasifikasi tersebut, selanjutnya dilakukan analisis deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian:

Tabel 2. Nilai Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Indikator Variabel	Rata-Rata	Kriteria
X1.1	4,48	Sangat Baik
X1.2	4,36	Sangat Baik
X1.3	4,56	Sangat Baik
X1.4	4,50	Sangat Baik
X1.5	4,22	Sangat Baik
X1.6	4,48	Sangat Baik
X1.7	4,36	Sangat Baik
X1.8	4,56	Sangat Baik
X1.9	4,60	Sangat Baik
X1.10	4,54	Sangat Baik
Rata-Rata Total	4,47	Sangat Baik

Sumber: Olah Data (2025)

Tabel 3. Nilai Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Indikator Variabel	Rata-Rata	Kriteria
X2.1	4,56	Sangat Baik
X2.2	4,64	Sangat Baik
X2.3	4,60	Sangat Baik
X2.4	4,48	Sangat Baik
X2.5	4,36	Sangat Baik
X2.6	4,14	Baik
X2.7	4,65	Sangat Baik
X2.8	4,48	Sangat Baik
X2.9	4,36	Sangat Baik
Rata-Rata Total	4,47	Sangat Baik

Sumber: Olah Data (2025)

Tabel 4. Nilai Variabel Motivasi Kerja (Z)

Indikator Variabel	Rata-Rata	Kriteria
Z.1	4,65	Sangat Baik
Z.2	4,64	Sangat Baik
Z.3	4,60	Sangat Baik
Z.4	4,36	Sangat Baik
Z.5	4,36	Sangat Baik
Z.6	4,48	Sangat Baik
Z.7	4,56	Sangat Baik
Z.8	4,14	Baik
Z.9	4,48	Sangat Baik
Rata-Rata Total	4,47	Sangat Baik

Sumber: Olah Data (2025)

Tabel 5. Nilai Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator Variabel	Rata-Rata	Kriteria
Y.1	4,60	Sangat Baik
Y.2	4,36	Sangat Baik
Y.3	4,56	Sangat Baik
Y.4	4,48	Sangat Baik
Y.5	4,64	Sangat Baik
Y.6	4,16	Baik
Y.7	4,48	Sangat Baik
Y.8	4,68	Sangat Baik
Y.9	4,36	Sangat Baik
Y.10	4,36	Sangat Baik
Y.11	4,14	Baik
Y.12	4,65	Sangat Baik
Rata-Rata Total	4,46	Sangat Baik

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan tabel 2 dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki rata-rata total sebesar 4,47 masuk kriteria “sangat baik” karena berada pada interval 4,21–5,00. Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja yang memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,47 masuk ke dalam kriteria “sangat baik” karena masuk dalam interval 4,21–5,00.

Pada tabel 4 dapat disimpulkan jika variabel motivasi kerja yang memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,47 masuk ke dalam kriteria “sangat baik” karena masuk dalam interval 4,21–5,00. Kemudian, pada tabel 5 dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kinerja karyawan yang memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,46 masuk ke dalam kriteria “sangat baik” karena masuk dalam interval 4,21–5,00.

Uji Korelasi

Setelah dilakukan penggolongan kategori penilaian, selanjutnya data diolah dengan menggunakan program komputer untuk menentukan koefisien korelasi. Adapun hasil analisisnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Korelasi

		X1	X2	Z	Y
X1	Pearson	1	1	1	1
	Correlation			,000	,690
	Sig. (2-tailed)	50	50	50	50
	N				
X2	Pearson	1	1	1	1
	Correlation	,000	,690		,000
	Sig. (2-tailed)	50	50	50	50
	N				
Z	Pearson	2	2	2	2
	Correlation	,000	,000	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	50	50	50	50
	N				
Y	Pearson		1		1
	Correlation	,000	,764	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	50	50	50	50
	N				

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan tabel 6 di atas, terlihat koefisien korelasi *Pearson Product-Moment Correlation* pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja sebesar .690. Artinya besar korelasi atau pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja ialah sebesar 0,690 atau sangat kuat karena mendekati angka 1. Berdasarkan tabel di atas hubungan variabel signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,01$. Sesuai dengan hasil analisis, koefisien korelasi Pearson menunjukkan nilai positif yaitu 0,690 maka korelasi kedua variabel bersifat searah.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan linear yang kuat antarvariabel independen. Suatu model regresi yang layak secara statistik mensyaratkan tidak adanya korelasi yang signifikan di antara variabel bebas, karena kondisi tersebut dapat mengganggu keakuratan estimasi parameter. Adapun hasil pengujian multikolinearitas sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Colinearity Statistic</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
X1	0,792	1,648	Tidak terjadi multikolinieritas

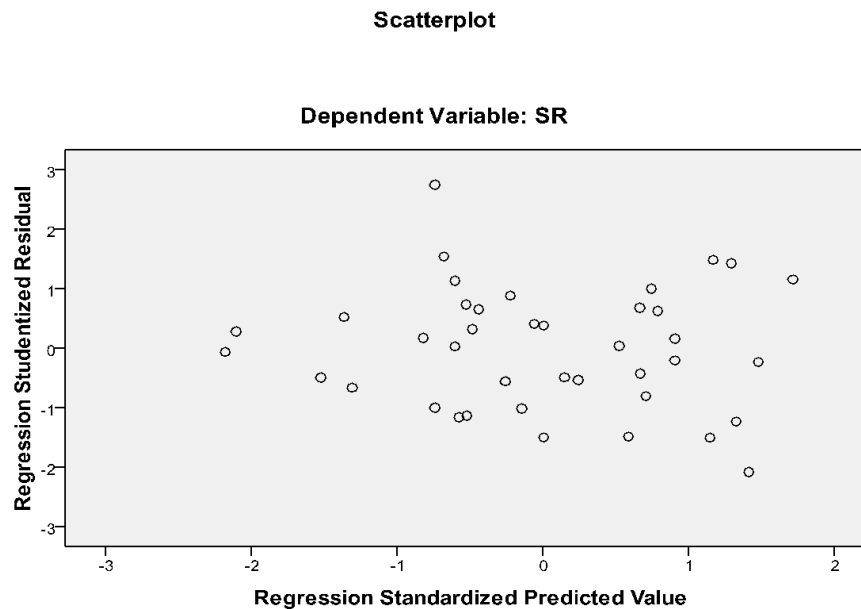
Variabel	Colinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
X2	0,845	1,935	Tidak terjadi multikolinieritas
Z	0,756	1,657	Tidak terjadi multikolinieritas
Y	0,784	1,842	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Olah Data (2025)

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan semuanya tidak terjadi multikolinieritas, hal ini karena nilai *tolerance* berada di atas 0,1 dan nilai VIF berada di bawah 10.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menilai apakah varians residual bersifat konstan atau mengalami perbedaan varians antar observasi. Dalam penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas dilakukan melalui analisis grafik, dengan kriteria bahwa tidak terbentuknya pola tertentu serta penyebaran titik-titik residual yang acak di atas dan di bawah garis nol pada sumbu Y menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Adapun hasil pengujian heteroskedastisitas selanjutnya disajikan sebagai berikut:



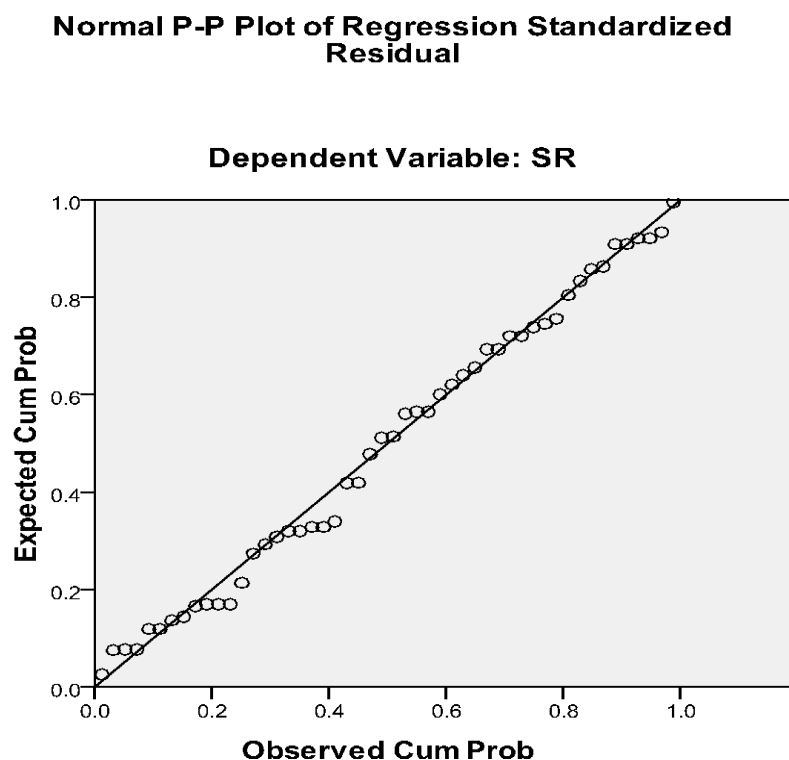
Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan gambar di atas terlihat data residual pada regresi menyebar di atas maupun di bawah titik 0. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada regresi ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menilai apakah residual dalam model regresi memiliki pola distribusi yang mendekati distribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis grafik *Normal Probability Plot (Normal P-P Plot)*, dengan kriteria bahwa residual yang tersebar mengikuti dan mendekati garis diagonal menunjukkan terpenuhinya asumsi normalitas. Adapun hasil pengujian normalitas disajikan pada gambar berikut:



Gambar 3. Hasil Uji Normalitas

Sumber: Olah Data (2025)

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa sebaran data mengikuti garis diagonal plot, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi linier telah menggunakan data berdistribusi normal. Kesimpulan dari uji ini yaitu tidak terdapat masalah pada uji normalitas.

Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk menilai ketepatan spesifikasi model regresi yang digunakan, yaitu apakah hubungan antara variabel-variabel penelitian membentuk pola linear atau justru mengikuti pola non linier, seperti kuadratik atau kubik. Melalui pengujian ini dapat diketahui bentuk hubungan empiris yang paling sesuai dengan data penelitian.

Dalam penelitian ini, pengujian linearitas dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi, suatu model regresi dinyatakan memenuhi asumsi linearitas apabila nilai signifikansi *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05. Adapun hasil pengujian linearitas selengkapannya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Linearitas

Keterangan	Signifikansi (<i>Deviation from Linearity</i>)	<i>Alpha</i>	Kondisi	Simpulan
Y*X1	0,342	0,05	S > A	Linear

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari setiap variabel independen lebih besar dari 0,050 atau 5%. Dengan demikian model regresi linier berganda ini telah memenuhi asumsi linearitas. Kesimpulan dari uji ini yaitu tidak terdapat masalah pada uji linearitas.

Uji Mediasi

Pengujian hipotesis mengacu kepada metodologi statistik yang dipergunakan dalam menjelaskan korelasi diantara variabel dalam sebuah penelitian. Validitas model struktural diverifikasi dengan melakukan pengujian menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil pengujian mediasi dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
GKT -> MK	0,522	0,410	2,119	0,040*	H1 diterima
GKT -> KK	0,486	0,482	2,188	0,000*	H2 diterima
LK -> MK	0,573	0,472	2,144	0,022*	H3 diterima
LK -> KK	0,444	0,470	2,056	0,000*	H4 diterima
MK -> KK	0,481	0,432	2,552	0,000*	H5 diterima
MK -> GKT -> KK	0,573	0,472	2,144	0,012*	H6 diterima
MK -> LK -> KK	0,486	0,482	2,188	0,000*	H7 diterima

Sumber: Olah Data (2025)

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,522$) dengan motivasi kerja nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah $2,119 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0,040 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan maka semakin tinggi pula motivasi karyawan pada perusahaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan yang memberikan dukungan, perhatian, komunikasi yang baik, serta mampu

menginspirasi bawahan akan mendorong semangat kerja dan keinginan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Sadiqin (2023) yang menyatakan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pada konteks ini, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan konsultatif memberi dampak positif bagi para karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Niken, Putra dan Azka, 2022; Setiawan dan Krisnandi, 2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,486$) dengan kinerja karyawan nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah $2,188 > 2,18$, dan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil itu menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada perusahaan. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dukungan, serta menjalin komunikasi yang efektif dengan bawahannya akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil yang serupa juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Costa dan Sukresna (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Jauhar dan Suratman, 2022; Arifuddin *et al.*, 2023; Sadiqin, 2023) juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,573$) dengan motivasi kerja nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah $2,144 > 2,14$, dan nilai *p-value* $0,022 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan diterima.

Hasil tersebut menyatakan lingkungan kerja karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan artinya semakin tinggi lingkungan kerja karyawan pada perusahaan maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan pada perusahaan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan rasa nyaman sehingga karyawan lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Savira, Zain dan Zhafiraah (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Studi yang dilakukan oleh (Setiawan dan Krisnandi, 2024; Tj, Purnama dan Josephine, 2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,444$) dengan motivasi kerja nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah $2,056 > 2,05$, dan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil tersebut menyatakan lingkungan kerja karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi lingkungan kerja karyawan pada perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada perusahaan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa menjaga kondisi lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan bagi karyawan sehingga mampu bekerja secara optimal.

Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Savira, Zain dan Zhafiraah (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sihaloho dan Siregar, 2019; Iqbal, 2022; Noviyanti dan Asmalah, 2023) juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat konstruk motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,481$) dengan motivasi kerja nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah $2,552 > 2,55$, dan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil tersebut menyatakan motivasi kerja karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan pada perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada perusahaan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik akan terdorong untuk bekerja lebih maksimal, bertanggung jawab, dan berupaya mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Temuan tersebut turut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Costa dan Sukresna (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh (Sadiqin, 2023; Savira, Zain dan Zhafiraah, 2024; Setiawan dan Krisnandi, 2024) juga membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,573$) dengan kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah $2,144 > 2,14$, dan nilai *p-value* $0,012 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja diterima. Hasil tersebut menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dimediasi oleh motivasi kerja karyawan artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan pada perusahaan. Hasil

tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja karyawan.

Temuan tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Krisnandi (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan temuan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Pratama, 2019; Niken, Putra dan Azka, 2022; Sadiqin, 2023) juga mengindikasikan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,486$) dengan kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah $2,188 > 2,18$; dan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja diterima.

Hasil tersebut menyatakan lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dimediasi oleh motivasi kerja karyawan artinya semakin tinggi lingkungan kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan pada perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam meningkatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan motivasi kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Krisnandi (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Perbandingan Pengaruh Langsung dan Mediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 9, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar $0,486$ dan nilai *t-statistic* $2,188 (> 1,96)$ serta *p-value* $0,000 (< 0,05)$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat kinerja karyawan.

Namun demikian, ketika dimediasi oleh motivasi kerja, pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar $0,573$ dengan *t-statistic* $2,144$ dan *p-value* $0,012 (< 0,05)$. Jika dibandingkan, nilai pengaruh tidak langsung ($0,573$) lebih besar daripada pengaruh langsung ($0,486$). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai mediator yang bersifat memperkuat yang sejalan dengan penelitian (Pratama, 2019).

Perbandingan Pengaruh Langsung dan Mediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,444, *t-statistic* 2,056 ($>1,96$), dan *p-value* 0,000 ($<0,05$). Hal ini berarti semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan, yang sejalan pada penelitian (Sihaloho dan Siregar, 2019; Iqbal, 2022). Selanjutnya, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki koefisien sebesar 0,486 dengan *t-statistic* 2,188 dan *p-value* 0,000 ($<0,05$). Jika dibandingkan, pengaruh tidak langsung (0,486) lebih besar daripada pengaruh langsung (0,444). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja juga memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan secara parsial.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner sehingga jawaban responden sangat bergantung pada kondisi, persepsi, dan pengalaman masing-masing pada saat pengisian kuesioner. Dengan demikian, terdapat kemungkinan bahwa jawaban responden dapat berubah apabila penelitian dilakukan pada waktu yang berbeda.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian, implikasi manajerial yang dapat diterapkan adalah bahwa perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu mendorong pemimpin agar mampu memberikan inspirasi, arahan, dan dukungan kepada karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung produktivitas.

Selain itu, motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, setiap kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan transformasional dan perbaikan lingkungan kerja hendaknya diarahkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja dapat menjadi lebih optimal dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsalam, D. dan Mawoli, M.A. (2012) "Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State," *International Journal of Business and Management*, 7(14), hal. 142–148. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p142>.
- Arifuddin *et al.* (2023) "The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance," *Journal Markcount Finance*, 1(3), hal. 206–215. Tersedia pada: <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.116>.
- Bass, B.M. dan Riggio, R.E. (2006) *Transformational Leadership*. 2 ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row (Cass Canfield book).
- Costa, D. dan Sukresna, I.M. (2024) "The influence of motivation and leadership style on employee performance at Menzies school of health research Timor-Leste," *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), hal. 716–727. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1779>.
- Creswell, J.W. (2009) *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Gaol, J.L. (2014) *A to Z Human Capital - Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Gyamfi, G.D. (2015) "Assessment of The Relationship Between Employee Motivation and Employee At a Bank in Ghana," *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(3), hal. 1–15. Tersedia pada: https://www.researchgate.net/profile/Gyamfi-Gyamfi-2/publication/277189252_Assessment_of_the_relationship_between_employee_motivation_and_employee_performance_at_a_bank_in_Ghana/links/5825e6a608ae7ea5be7b6928/Assessment-of-the-relationship-between-employee.
- Hafee, I. *et al.* (2019) "IMPACT OF WORKPLACE ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE HEALTH," *Business, Management and Education*, 17(2), hal. 173–193. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>.
- Iqbal, M. (2022) "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sriwijaya Sumatra Selatan," *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 1(4), hal. 12–19. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30640/digital.v1i4.359>.
- Jauhar, M.F. dan Suratman, A. (2022) "Transformational Leadership on Performance: Mediating Role of Flexible Work Arrangements and Work Engagements (Study on the Coffee Shop Industry in Yogyakarta)," *Review of Management and Entrepreneurship*, 6(1), hal. 35–50. Tersedia pada: <https://doi.org/10.37715/rme.v6i1.2385>.
- Karim, R. (2021) "The Effect of Work Motivation and Leadership Styles on Employee Performance (Case Study at the Class III Port Administration Unit Office - Serui, Yapen Regency, Papua)," *udapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), hal. 2854–2568. Tersedia pada: <https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/2181607>.

- Lai, F.-Y. *et al.* (2020) "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement," *SAGE Open*, 10(1), hal. 2158244019899085. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2010) *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- McClelland, D.C. (1988) *Human Motivation*. Cambridge University Press. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>.
- Niken, N., Putra, R.B. dan Azka, B.P. (2022) "The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable," *Economic Education Analysis Journal*, 11(2), hal. 201–216. Tersedia pada: <https://doi.org/10.15294/eeaj.v11i2.58105>.
- Northouse, P.G. (2015) *Leadership: Theory and Practice*. Singapore: SAGE Publications.
- Novitasari, D. dan Asbari, M. (2020) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator," *Jurnal Manajemen*, 10(2), hal. 84–99. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>.
- Noviyanti, I. dan Asmalah, L. (2023) "THE INFLUENCE OF WORK DISCIPLINE AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE," *International Journal Management and Economic*, 2(3), hal. 28–38. Tersedia pada: <https://doi.org/10.56127/ijme.v2i3.973>.
- Onoyase, A. (2017) "Motivation and Job Performance of Lecturers of Tertiary Institutions in Nigeria: Implication for Counseling," *World Journal of Educational Research*, 4(2), hal. 280–289. Tersedia pada: <https://doi.org/10.22158/wjer.v4n2p280>.
- Piedade, S.D.R. (2021) "The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Climate and Organizational Commitment," *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3(I), hal. 32–45. Tersedia pada: <https://doi.org/10.51703/bm.v3i1.36>.
- Prabowo, T.S., Noermijati, N. dan Irawanto, D.W. (2018) "The Influence of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction," *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), hal. 171–178. Tersedia pada: <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>.
- Pradhan, R.K. dan Jena, L.K. (2017) "Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation," *Business Perspectives and Research*, 5(1), hal. 69–85. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>.
- Pratama, M.A. (2019) *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja: Studi kasus pada PT. Pegadaian (Persero)*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Tersedia pada: <http://etheses.uin-malang.ac.id/15532/>.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2015) *PERILAKU ORGANISASI: Organizational Behavior*. 16 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Sadiqin, A. (2023) "The Influence of Leadership Style, Compensation, and Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Empirical in Semarang Islamic Financial Institutions)," *International Journal of Social*

- Science, Education, Communication and Economics (SINOMICS Journal)*, 2(1), hal. 73–86. Tersedia pada: <https://doi.org/10.54443/sj.v2i1.114>.
- Samson, G.N., Waiganjo, M. dan Koima, J. (2015) “Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town,” *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(12), hal. 76–89. Tersedia pada: <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v3-i12/9.pdf>.
- Savira, F.A., Zain, E. dan Zhafiraah, N.R. (2024) “The influence of compensation and work environment on employee performance with intervening of work motivation,” *Human Capital and Organizations*, 1(2), hal. 76–87. Tersedia pada: <https://doi.org/10.58777/hco.v1i2.217>.
- Schultz, D.P. dan Schultz, S.E. (2006) *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 9 ed. New Jersey: Pearson.
- Sedarmayanti (2009) *SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS KERJA*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Setiawan, E. dan Krisnandi, H. (2024) “The Influence Of Discipline, Leadership Style And Work Environment On Employee Performance Through Motivation At The Secretariat General Of The DPR RI,” *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), hal. 81–102. Tersedia pada: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.4936>.
- Sihaloho, R.D. dan Siregar, H. (2019) “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUPER SETIA SAGITA MEDAN,” *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), hal. 273–281. Tersedia pada: <http://jurnal.universitasdarmaagung.ac.id/socio/article/view/413>.
- Subburaj, N. dan Arunkumar, A. (2022) “A Study on Performance Affected By Job Motivation and Job Satisfaction,” *International Journal for Research Trends and Innovation*, 7(12), hal. 1–3. Tersedia pada: <https://www.ijrti.org/papers/IJRTI2212001.pdf>.
- Sugiyono (2021) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tj, H.W., Purnama, E.D. dan Josephine, C. (2024) “The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Turnover Intention: The Mediating of Work Motivation,” *KnE Social Sciences*, 9(6), hal. 485–499. Tersedia pada: <https://doi.org/10.18502/kss.v9i6.15298>.
- Totos, P.M.O. *et al.* (2023) “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TIMOR EXPRESS INTERMEDIA KUPANG,” *GLORY Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 4(3), hal. 659–669. Tersedia pada: <https://doi.org/10.35508/glory.v4i3.10745>.
- Wang, G. *et al.* (2011) “Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research,” *Group & Organization Management*, 36(2), hal. 223–270. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>.
- Wardana, I.M.A., Salain, P.P.P. dan JS, I.P.W.D. (2024) “Transformational Leadership and Employee Satisfaction on Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee

- Engagement,” *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), hal. 314–331. Tersedia pada: <https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.22160>.
- Warongan, B.U.C., Dotulong, L.O.H. dan Lumintang, G.G. (2022) “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon,” *Jurnal EMBA*, 10(1), hal. 963–972.
- Wibowo (2016) *Manajemen Kinerja*. 5 ed. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiryang, A.S., Koleangan, R. dan Ogi, I.W.. (2019) “Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado,” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1), hal. 991–1000. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.23195>.
- Zhenjing, G. *et al.* (2022) “Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance: A Multi-Mediation Model,” *Frontiers in Public Health*, 10, hal. 890400. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>.