

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PETUGAS PELAYANAN GANGGUAN DI PT PLN (PERSERO) ULP KUDUS KOTA)

Budi Hartono¹, Nunik Kusnilawati², Djoko Santoso³, Christantius Dwiatmadja⁴
Universitas Semarang^{1,2,3,4}
hartono41budi@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, serta menilai peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut pada Petugas Pelayanan Gangguan di PT PLN (Persero) ULP Kudus Kota. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner serta analisis statistik berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS. Populasi penelitian terdiri dari 75 petugas pelayanan gangguan, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling. Setelah dilakukan penyaringan data untuk menghindari bias, jumlah sampel yang digunakan dalam analisis sebanyak 74 responden. Analisis data meliputi pengujian outer model dan inner model untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif serta peningkatan motivasi kerja, sementara kepemimpinan transformasional berperan secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of transformational leadership and work environment on employee performance, as well as to examine the role of work motivation as an intervening variable in these relationships among disturbance service personnel at PT PLN (Persero) ULP Kudus Kota. This research employs a quantitative approach by collecting data through questionnaires and analyzing it using the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS software. The population consists of 75 disturbance service personnel, and the sampling technique uses total sampling. After data screening to avoid bias, 74 respondents were included in the analysis. Data analysis includes outer model and inner model testing to examine the relationships among variables. The results show that transformational leadership does not have a direct effect on employee performance, while the work environment has a positive and significant effect on performance. Transformational leadership and work environment both have a positive effect on work motivation, and work motivation positively affects employee performance. Furthermore, work motivation is proven to mediate the relationship between transformational leadership and work environment on employee performance. The study concludes that improving employee performance is more effectively achieved through creating a conducive work environment and enhancing work motivation, while transformational leadership plays an indirect role through increasing work motivation.

Keywords: Transformational Leadership, Work Environment, Work Motivation

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi karena mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai target kerja secara efektif dan efisien (Mangkunegara, 2018; Robbins & Judge, 2019). Karyawan dengan kinerja yang baik akan memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga peningkatan kinerja menjadi fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian (Rivai, 2020; Yanti & Mursidi, 2021; Hanif et al., 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh (Purwanto et al., 2021; Curado & Santos, 2022) yang menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan. Hal serupa juga terjadi pada variabel lingkungan kerja, di mana beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif (Shammout, 2021; Sugiarti, 2022), sementara penelitian lain menemukan hasil yang tidak signifikan (Warongan et al., 2022; Akhiriani & Risal, 2023). Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut. Motivasi kerja dipandang sebagai variabel yang dapat menjembatani hubungan tersebut. Motivasi kerja mendorong individu untuk meningkatkan kinerja melalui dorongan internal maupun eksternal (Sinambela, 2021).

Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik ketika mereka merasakan dukungan dari kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kondusif. Fenomena kinerja juga terlihat pada PT PLN (Persero) ULP Kudus Kota, yang menunjukkan adanya penurunan capaian kinerja pada tahun 2024, seperti meningkatnya waktu tanggap gangguan, frekuensi gangguan, serta keluhan pelanggan. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan kinerja (performance gap) yang perlu dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) ULP Kudus Kota. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis dalam meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (explanatory research), yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Sugiyono, 2022; Budiarto, 2024). Penelitian dilaksanakan pada Petugas Pelayanan Gangguan di PT PLN (Persero) ULP Kudus Kota. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Petugas Pelayanan Gangguan PT PLN (Persero) ULP Kudus Kota yang berjumlah 75 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode total sampling atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya (Arikunto, 2019). Setelah dilakukan proses screening data untuk menghindari jawaban yang tidak lengkap dan outlier, jumlah responden yang memenuhi syarat analisis sebanyak 74 orang.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai skor 5 (sangat setuju). Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang diteliti secara sistematis dan terukur (Sugiyono, 2022). Variabel kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan dimensi idealized influence, inspirational

motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) serta Avolio et al. (1991). Variabel lingkungan kerja diukur melalui indikator lingkungan kerja fisik dan nonfisik yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas kerja karyawan (Afandi, 2018; Amalia, 2021). Variabel motivasi kerja diukur berdasarkan dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi semangat kerja karyawan (As'ad, 2015; Awaludin, 2021). Sementara itu, variabel kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan (Mangkunegara, 2018; Robbins & Judge, 2019).

Sebelum digunakan sebagai alat pengumpulan data, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam mengukur konstruk yang diteliti, sedangkan uji reliabilitas bertujuan memastikan konsistensi jawaban responden terhadap item pertanyaan (Ghozali, 2021). Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antar variabel laten, baik hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi, serta dapat digunakan pada ukuran sampel relatif kecil (Chin, 1998; Ghozali, 2021).

Tahapan analisis dimulai dengan evaluasi model pengukuran (outer model) yang meliputi pengujian convergent validity menggunakan nilai loading factor ($>0,70$) dan Average Variance Extracted (AVE $>0,50$), serta pengujian reliabilitas melalui nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha ($>0,70$) (Chin, 1998; Ghozali, 2021). Selanjutnya dilakukan evaluasi model struktural (inner model) melalui pengujian nilai R-square (R^2), predictive relevance (Q^2), dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistics, dan p-values. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), di mana hipotesis diterima apabila nilai p-value $< 0,05$ (Hair et al., 2021). Selain menguji pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (indirect effect) untuk mengetahui peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Hair et al., 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	P-Values	Sig.	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	0,310	0,05	Ditolak
H2	Lingkungan Kerja → Kinerja	0,041	0,05	Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional → Motivasi	0,000	0,05	Diterima
H4	Lingkungan Kerja → Motivasi	0,000	0,05	Diterima
H5	Motivasi → Kinerja	0,000	0,05	Diterima
H6	Kepemimpinan Transformasional x Motivasi → Kinerja	0,027	0,05	Diterima
H7	Lingkungan Kerja x Motivasi → Kinerja	0,000	0,05	Diterima

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak seluruh variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p-value sebesar 0,310 ($> 0,05$), sehingga H1 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan yang diterapkan pimpinan belum mampu secara langsung meningkatkan kualitas, kuantitas, efektivitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan petugas pelayanan gangguan. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik pekerjaan yang lebih banyak dipengaruhi oleh faktor operasional lapangan, standar prosedur kerja, dan tuntutan penyelesaian gangguan yang bersifat teknis, sehingga pengaruh kepemimpinan lebih banyak dirasakan melalui aspek psikologis karyawan dibandingkan terhadap kinerja secara langsung.

Sebaliknya, lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p-value sebesar 0,041 ($< 0,05$), sehingga H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, baik dari aspek fisik seperti fasilitas kerja, peralatan, keamanan, dan kenyamanan kerja maupun aspek nonfisik seperti hubungan antar rekan kerja dan komunikasi organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, mengurangi tekanan kerja, meningkatkan konsentrasi, serta mendorong produktivitas dalam menyelesaikan tugas pelayanan gangguan secara efektif dan tepat waktu.

Pada hubungan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam memberikan inspirasi, visi kerja yang jelas, perhatian individual, serta dorongan intelektual mampu meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Karyawan cenderung merasa lebih dihargai, memiliki tujuan kerja yang lebih jelas, dan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih baik ketika mendapatkan kepemimpinan yang bersifat transformasional.

Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga H4 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, harmonis, dan mendukung pelaksanaan tugas mampu meningkatkan dorongan internal maupun eksternal karyawan untuk bekerja lebih baik. Ketika kebutuhan kenyamanan dan keamanan kerja terpenuhi, karyawan akan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya. Motivasi kerja selanjutnya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat pencapaian kinerjanya. Motivasi menjadi faktor pendorong yang membuat karyawan lebih bersemangat, disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian target kerja yang telah ditetapkan organisasi. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dengan nilai p-value sebesar 0,027 ($< 0,05$), sehingga H6 diterima. Temuan ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan kinerja, namun mampu meningkatkan motivasi kerja terlebih dahulu yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Selain itu, motivasi kerja juga terbukti memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga H7 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya memperkuat peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, motivasi kerja menjadi jalur mediasi yang efektif dalam menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value } 0,310 > 0,05$), meskipun memiliki arah hubungan positif. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan, seperti motivasi kerja dan lingkungan kerja, serta tingginya rotasi pimpinan yang menghambat terbentuknya hubungan dan internalisasi nilai kepemimpinan secara optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Purwanto et al. (2021), Curado & Santos (2022), Fadilah et al. (2023), dan Hilton et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value } 0,044 < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, mampu meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Shammout (2021), Sugiarti (2022), Zanardi & Brusa (2023), serta Santoso et al. (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value } 0,000 < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow serta penelitian Agustriani et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja mampu menjembatani pengaruh kedua variabel tersebut, sehingga peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dicapai melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme perantara.

SIMPULAN

Bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja, sehingga peningkatan kepemimpinan transformasional tetap dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kinerja secara nyata. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga

peningkatan motivasi akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta menerapkan kepemimpinan transformasional yang efektif guna mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustriani, R., Ratnasari, S. L., & Zamora, R. (2022). Pengaruh disiplin kerja, komunikasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Trias Politika*, 6(1), 104–122.
- Akhiriani, A. D., & Risal, T. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 27–36.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational Leadership and Work Performance in Health Care: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Hanif, M., dkk. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, A., dkk. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
- Rivai, V. (2020). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th Edition). New York: Pearson Education.
- Shammout, M. (2021). The Impact of Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Business and Management*, 16(2), 1–12.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiarti. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- Warongan, J. D., dkk. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- Yanti, N., & Mursidi. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.