

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PT. Bank Panin Tbk, Kantor Cabang Utama (KCU) Ambon

Semuel Souhoka

Universitas Pattimura dan semuel.souhoka@lecturer.unpatti.ac.id

Info Artikel

Article history:

Received Oktober, 2025

Revised Oktober, 2025

Accepted Oktober, 2025

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, KCU Ambon

Keywords:

Transformational Leadership, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance, KCU Ambon

ABSTRAK

Studi ini meneliti bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memengaruhi hasil kerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai perantara. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Panin Tbk, Kantor Cabang Utama (KCU) Ambon. Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Jumlah seluruh karyawan yang menjadi objek penelitian adalah 40 orang, dan semua dianggap sebagai sampel penelitian (total sampling). Untuk mengumpulkan data, digunakan kuesioner berbentuk skala Likert serta dokumen-dokumen yang relevan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS, melalui beberapa uji seperti uji model luar, uji model dalam, dan uji Sobel. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh berarti terhadap motivasi maupun kinerja karyawan, baik secara langsung maupun lewat jalur tidak langsung. Sebaliknya, faktor lingkungan kerja terbukti memiliki kontribusi positif yang kuat dalam mendorong motivasi serta meningkatkan kinerja, baik langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berperan dalam memperkuat kinerja karyawan. Dengan demikian, kualitas lingkungan kerja memiliki peran yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, organisasi sebaiknya lebih memfokuskan upaya pada peningkatan kualitas lingkungan kerja serta membangun sistem penghargaan yang jelas dan adil agar motivasi dan kinerja karyawan dapat terus berkembang secara optimal.

ABSTRACT

This study examines how transformational leadership style and the work environment influence employee performance through work motivation as an intermediary. This research was conducted at PT. Bank Panin Tbk, Main Branch Office (KCU) Ambon. The research was conducted quantitatively with an explanatory research method. The total number of employees who were the objects of the study was 40 people, and all were considered as research samples (total sampling). To collect data, a Likert-scale questionnaire and relevant documents were used. Data processing was carried out using SmartPLS software, through several tests such as the outer model test, the inner model test, and the Sobel test. The results of this study show that transformational leadership style does not have a significant effect on employee motivation or performance, either directly or indirectly. In contrast, work environment factors have been shown to have a strong positive contribution in encouraging motivation and improving performance, both directly and through motivation as a mediating variable. In

addition, work motivation has also been shown to play a role in strengthening employee performance. Thus, the quality of the work environment has a greater role than leadership style in influencing performance. Based on these findings, organizations should focus more efforts on improving the quality of the work environment and building a clear and fair reward system so that employee motivation and performance can continue to develop optimally.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Samuel Souhoka

Institution: Universitas Pattimura

Email: semuel.souhoka@lecturer.unpatti.ac.id

1. PENDAHULUAN

kedua aspek tersebut memengaruhi peningkatan layanan bengkel, serta memberikan rekomendasi praktis yang dapat membantu pelaku usaha meningkatkan efisiensi, memperbaiki kualitas pelayanan, dan memperkuat daya saing di tengah industri otomotif yang semakin kompetitif.

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin sengit, perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang baik dan memiliki profesionalisme yang cukup agar bisa bertahan dan berkembang. Tenaga kerja merupakan aset utama yang menentukan apakah perusahaan bisa mencapai tujuan strategisnya atau tidak. Salah satu cara untuk menilai apakah pengelolaan tenaga kerja berhasil adalah melalui kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan dan jumlah kerja yang dilakukan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Di bidang perbankan, kinerja karyawan sangat penting karena langsung berimbas pada layanan yang diberikan, yang kemudian memengaruhi kepuasan dan kesetiaan pelanggan.

Banyak hal yang memengaruhi hasil kerja karyawan, misalnya cara seorang pemimpin memimpin, suasana kerja, serta semangat bekerja mereka. Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam mengelola suatu organisasi karena pemimpin bertugas mengarahkan, membimbing, dan memberi semangat kepada karyawan agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Salah satu jenis kepemimpinan yang sering dibicarakan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional adalah cara memimpin yang bisa membuat bawahan terinspirasi dan termotivasi untuk bekerja lebih keras, bukan hanya demi kepentingan pribadi, tetapi juga untuk keberhasilan organisasi. Kepemimpinan ini memiliki empat ciri utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, pemahaman intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin dengan gaya ini diharapkan bisa membangkitkan semangat dan rasa setia karyawan, sehingga memberi dampak positif terhadap kinerja mereka.

Studi-studi terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memperlihatkan temuan yang masih beragam. Penelitian Riyadi (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif dan berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan pada sektor jasa. Namun, Elgelal dan Noermijati (2014) serta Eliyana dkk. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak pada kinerja karyawan, terutama di organisasi yang menerapkan sistem kerja berbasis target dan memiliki praktik yang formal. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat tergantung pada kondisi organisasi.

Selain faktor kepemimpinan, lingkungan kerja juga memiliki urgensi yang tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2017), Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek yang mengelilingi karyawan, baik yang bersifat fisik seperti penataan ruang, pencahayaan, serta fasilitas kerja, maupun yang bersifat nonfisik seperti interaksi dengan rekan kerja, budaya organisasi, dan pola komunikasi. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan, sedangkan lingkungan yang kurang mendukung justru berpotensi menurunkan motivasi serta kinerja mereka. Hal ini selaras dengan penelitian Putra dan Kartika (2021) yang menggambarkan bahwa Lingkungan kerja yang kondusif dan suportif terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam sektor perbankan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yusoff dkk. (2018) yang menyoroti peran penting kondisi kerja dalam menciptakan atmosfer yang produktif sekaligus efisien.

Faktor lain yang berpengaruh adalah motivasi kerja, yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri yang membuat seseorang ingin melakukan tindakan untuk dapat sampai pada suatu tujuan. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi kerja berkaitan dengan tingkat keinginan, arah, dan upaya seseorang dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin giat dan berkomitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya. Teori motivasi McClelland (1987) menyatakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi, memiliki teman, dan memperoleh kekuasaan adalah hal yang mendorong seseorang memiliki motivasi. Jika dilihat dari Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Dhermawan dkk. (2012) dan Wibowo (2021), Tingkat motivasi kerja berhubungan secara positif dengan kinerja karyawan. Lebih jauh lagi, motivasi kerap ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan keterkaitan antara gaya kepemimpinan maupun kondisi lingkungan kerja dengan kinerja karyawan (Sutanto & Permana, 2022).

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Panin Tbk, Kantor Cabang Utama (KCU) Ambon, yang termasuk salah satu bank swasta nasional yang beroperasi di wilayah Maluku. Bank ini memiliki peran penting dalam memberikan layanan perbankan dan pembiayaan kepada masyarakat. Kinerja para karyawan di KCU Ambon sangat memengaruhi kualitas layanan yang diberikan serta pencapaian target perusahaan. Dengan demikian, perlu ditelaah bagaimana kepemimpinan transformasional serta situasi lingkungan kerja berdampak pada kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai faktor mediasi. Dengan memahami hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi serta menjadi rujukan bagi manajemen Bank Panin Tbk dalam menyusun strategi peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga diharapkan dapat memperkaya penelitian sebelumnya mengenai dampak kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam konteks organisasi perbankan di Indonesia, terutama di wilayah Maluku.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan output yang dihasilkan oleh anggota staf di dalam organisasi yang berpedoman dan sesuai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja meliputi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas masing-masing. Ada banyak faktor yang dapat menjadi pendorong atau penghambat kinerja antara lain kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan motivasi kerja (Mathis & Jackson, 2019). Kinerja yang baik dari karyawan sangat penting bagi industri perbankan karena secara langsung memengaruhi kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini mengacu pada Robbins dan Judge (2019), bahwasannya kinerja karyawan memiliki indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality of work*).

2. Kuantitas kerja (*quantity of work*).
3. Ketepatan waktu (*timeliness*).
4. Efektivitas (*effectiveness*).
5. Komitmen kerja (*work commitment*).

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin bisa menginspirasi, mendorong, dan memandu bawahannya untuk bekerja lebih dari keperluan diri sendiri demi keperluan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya mengatur pekerjaan, tetapi juga berusaha mengembangkan kemampuan bawahan. Kepemimpinan transformasional dapat dibagi menjadi empat bagian utama yaitu:

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal) adalah Pemimpin menjadi panutan dan memberikan teladan yang baik.
2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional) adalah Pemimpin mampu memberikan visi dan misi yang jelas serta memotivasi bawahan.
3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) adalah Pemimpin dapat memicu kreativitas serta inovasi dalam penyelesaian masalah.
4. Individualized Consideration (Perhatian Individual) adalah Pemimpin mampu melimpahkan perhatian dan pembinaan secara personal kepada bawahan.

Kepemimpinan transformasional diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dan bawahan (Yukl, 2019). Dalam konteks perbankan, gaya kepemimpinan ini penting untuk meningkatkan komitmen, kualitas pelayanan, serta pencapaian target bisnis.

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja terdiri dari semua hal yang berada tidak jauh dari karyawan dan bisa memengaruhi cara mereka bekerja serta hasil yang mereka capai. Sedarmayani (2017) melakukan klasifikasi lingkungan kerja kedalam dua jenis utama, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik, yang mencakup cahaya, udara, tata letak ruangan, alat kerja, serta fasilitas yang mendukung pekerjaan.
2. Lingkungan kerja nonfisik, yang mencakup hubungan antarpegawai, budaya perusahaan, komunikasi, serta suasana kerja.

Lingkungan kerja dengan kondisi yang ideal dapat meningkatkan rasa nyaman dan mengurangi tingkat stress pada diri karyawan, sehingga mereka bisa bekerja lebih baik (Nitisemito, 2018). Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk bisa menyebabkan rasa lelah, ketidakpuasan, menurunnya semangat kerja, hingga memengaruhi hasil kerja mereka. Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah:

1. Kebersihan dan kenyamanan ruang kerja.
2. Fasilitas dan peralatan kerja yang memadai.
3. Hubungan kerja yang harmonis.
4. Komunikasi yang efektif antar karyawan.
5. Beban kerja yang seimbang.

2.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan pendorong yang dapat memicu seseorang untuk melakukan tindakan demi mendapatkan tujuan tertentu. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan seberapa besar semangat seseorang, ke arah mana mereka bergerak, serta sejauh mana mereka bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam penelitian ini digunakan Teori Dua Faktor Herzberg, yang membedakan unsur-unsur motivasi ke dalam beberapa kelompok.

1. Menurut teori ini, semangat dan kepuasan kerja dapat meningkat apabila terdapat faktor pendorong, misalnya mendapat apresiasi atas usaha, berhasil mencapai target, serta memperoleh tanggung jawab yang lebih besar.
2. Faktor-faktor higienis seperti kondisi kerja yang baik, hubungan sesama rekan kerja yang harmonis, serta kebijakan perusahaan yang adil, bisa mencegah timbulnya rasa tidak puas terhadap pekerjaan.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja dianggap sebagai variabel yang berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan motivasi kerja, sehingga akhirnya memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Indikator-indikator motivasi kerja mencakup:

1. Dorongan untuk mencapai prestasi.
2. Semangat dalam menyelesaikan tugas.
3. Kepuasan terhadap pekerjaan.
4. Komitmen terhadap organisasi.
5. Keinginan untuk berkembang.

2.5 Hubungan Antar Variabel

1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai cara memimpin yang bisa menginspirasi, mendorong, serta memberi arahan jelas kepada karyawan, sehingga mereka tertarik untuk bekerja lebih baik dari standar yang ditentukan. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional bisa meningkatkan hasil kerja dengan membangun visi yang jelas, memberi semangat, serta membangun kepercayaan pada bawahan. Ketika seorang pemimpin memberikan bantuan secara emosional dan intelektual, maka suasana kerja akan menjadi lebih nyaman, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan hasil terbaiknya. Riyadi (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin konsisten seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan ini, maka semakin meningkat pula hasil kerja para bawahannya.

2. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang kondusif mampu membuat karyawan merasa aman serta betah, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih optimal dan efisien. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa kenyamanan lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu ruangan, dan ketersediaan peralatan, serta aspek nonfisik seperti kualitas hubungan antarpegawai dan budaya organisasi. Apabila lingkungan

kerja tidak mendukung, motivasi maupun kinerja karyawan dapat menurun. Hasil penelitian Putra dan Kartika (2021) juga menunjukkan bahwa kondisi kerja yang baik memberikan pengaruh positif nyata terhadap kinerja pegawai di sektor perbankan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memberi perhatian serius pada peningkatan kualitas lingkungan kerja agar produktivitas karyawan dapat terus ditingkatkan.

3. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki urgensi dalam meningkatkan semangat bekerja karyawan. Dengan cara memberi petunjuk yang jelas, menjadi contoh yang baik, serta memberikan penghargaan dan apresiasi, seorang pemimpin bisa membantu munculnya semangat bekerja yang berasal dari dalam diri karyawan (Bass & Avolio, 1994). Hal ini sesuai dengan teori motivasi McClelland (1987), yang menjelaskan bahwa seseorang termotivasi oleh kebutuhan untuk mencapai prestasi, memiliki hubungan baik, dan memiliki kekuasaan, yang bisa dikembangkan melalui gaya kepemimpinan yang tepat. Penelitian yang dilakukan oleh Sutanto dan Permana (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Artinya, semakin baik sikap dan tindakan seorang pemimpin, semakin tinggi pula dorongan serta semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan.

4. Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja kondusif tidak hanya memberikan rasa nyaman bagi karyawan, tetapi juga mampu menumbuhkan motivasi mereka untuk bekerja lebih giat. Menurut teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg (1966), kondisi lingkungan kerja atau faktor higienis seperti rasa aman, fasilitas yang memadai, dan hubungan antar rekan yang baik memiliki peran besar dalam mendorong semangat kerja. Lingkungan kerja yang kurang mendukung justru bisa menurunkan kenyamanan dan motivasi karyawan. Riset dari Hariyadi dkk. (2020) juga menunjukkan bahwa suasana kerja yang positif mampu meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memperhatikan berbagai aspek, baik fisik maupun nonfisik, agar energi dan motivasi kerja karyawan tetap terjaga.

5. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu hal yang mendukung karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Robin dan Judge (2019), motivasi adalah cara seseorang bekerja dengan semangat, fokus, dan konsisten. Semakin tinggi motivasi seseorang, semakin keras usaha mereka untuk mencapai hasil terbaik. Teori McClelland (1987) juga menyebutkan bahwa orang yang memiliki motivasi untuk berprestasi akan berusaha lebih keras mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Menurut Hidayat (2022), motivasi kerja memiliki dampak positif yang nyata terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberi perhatian pada berbagai aspek yang mampu mendorong peningkatan motivasi agar kinerja karyawan tetap optimal.

6. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Motivasi Kerja

Melalui peningkatan motivasi, kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan secara tidak langsung. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional mampu membangun semangat kerja dengan

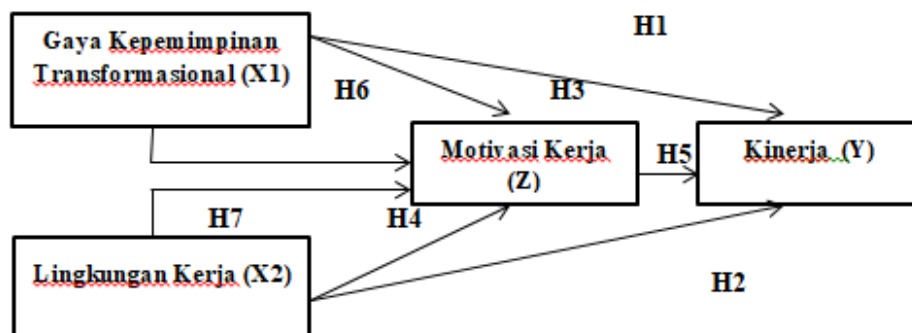
memberikan gambaran masa depan yang jelas dan arahan yang tepat. Hal ini membuat karyawan lebih termotivasi dan berusaha lebih keras. Motivasi yang tinggi tersebut lalu memengaruhi hasil kerja mereka secara positif. Menurut Sutanto dan Permana (2022), motivasi berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat mendorong tumbuhnya motivasi, dan motivasi tersebut pada akhirnya berperan dalam meningkatkan kinerja. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan dapat berlangsung melalui motivasi sebagai perantara.

7. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Motivasi Kerja

Lingkungan kerja kondusif memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan dikarenakan dapat meningkatkan semangat mereka dalam menyelesaikan tugas. Herzberg (1966) menekankan bahwa suasana kerja yang nyaman mampu membentuk kondisi mental yang positif, sehingga pekerja menjadi lebih bersemangat dan produktif. Dengan dorongan semangat tersebut, mereka dapat lebih fokus dalam mencapai target pekerjaan. Menurut Wibowo (2021), motivasi berperan sebagai penghubung antara situasi kerja yang dialami karyawan dengan hasil kerja yang dicapai. Artinya, bila organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, maka motivasi karyawan akan meningkat dan pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

2.6 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran penelitian ini disusun berdasarkan tinjauan teori, temuan dari studi terdahulu, dan tujuan yang ingin dicapai, yang kemudian digambarkan seperti berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

2.7 Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori dan model penelitian yang digunakan, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Lingkungan kerja diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional diperkirakan berpengaruh terhadap motivasi kerja.
4. Lingkungan kerja diperkirakan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

5. Motivasi kerja diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Kepemimpinan transformasional diperkirakan memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
7. Lingkungan kerja diperkirakan memengaruhi kinerja karyawan dengan perantara motivasi kerja.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode explanatory research. Penelitian ini memiliki populasi terdiri dari 40 karyawan PT. Bank Panin Tbk, KCU Ambon, dan seluruhnya dijadikan sampel penelitian (*total sampling*). Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert 1–5 dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui uji validitas, reliabilitas, serta analisis jalur (*path analysis*) menggunakan SmartPLS untuk menguji pengaruh mediasi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengujian Outer Model

Tabel 1. Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	P.Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0.835	0.000	Valid
	X1.2	0.903	0.000	Valid
	X1.3	0.830	0.000	Valid
	X1.4	0.910	0.000	Valid
	X1.5	0.854	0.000	Valid
	X1.6	0.861	0.000	Valid
	X1.7	0.861	0.000	Valid
	X1.8	0.888	0.000	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0.879	0.000	Valid
	X2.2	0.918	0.000	Valid
	X2.3	0.892	0.000	Valid
	X2.4	0.871	0.000	Valid
	X2.5	0.846	0.000	Valid
	X2.6	0.880	0.000	Valid
	X2.7	0.887	0.000	Valid
	X2.8	0.842	0.000	Valid
	X2.9	0.835	0.000	Valid
	X2.10	0.791	0.000	Valid
Motivasi (Z)	Z1.1	0.917	0.000	Valid
	Z1.2	0.876	0.000	Valid
	Z1.3	0.892	0.000	Valid
	Z1.4	0.776	0.000	Valid
	Z1.5	0.888	0.000	Valid
	Z1.6	0.869	0.000	Valid
	Z1.7	0.928	0.000	Valid
	Z1.8	0.769	0.000	Valid
	Z1.9	0.835	0.000	Valid
	Z1.10	0.807	0.000	Valid
Kinerja (Y)	Y1.1	0.870	0.000	Valid

	Y1.2	0.896	0.000	Valid
	Y1.3	0.906	0.000	Valid
	Y1.4	0.834	0.000	Valid
	Y1.5	0.878	0.000	Valid
	Y1.6	0.851	0.000	Valid
	Y1.7	0.775	0.000	Valid
	Y1.8	0.926	0.000	Valid
	Y1.9	0.868	0.000	Valid
	Y1.10	0.823	0.000	Valid

Sumber: Data Diolah, 2025

Merujuk pada Tabel 1, seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), motivasi (Z), dan kinerja (Y) menunjukkan nilai *loading factor* lebih dari 0,70 dengan p-value sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap indikator telah valid dan mampu merefleksikan konstruk yang diukur. Nilai *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator Y1.8 (0,926), sedangkan terendah pada X2.10 (0,791). Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan memenuhi convergent validity dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted
Kepemimpinan Transformasional	0.754
Lingkungan Kerja	0.746
Motivasi	0.748
Kinerja	0.735

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu berkisar antara 0,735 hingga 0,754. Hal ini membuktikan bahwa variable-variabel secara individual memiliki validitas konvergen yang baik, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel penelitian dengan baik.

Tabel 3. Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterion)

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Motivasi (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.868			
Lingkungan Kerja (X2)	0.976	0.868		
Kinerja (Y)	0.985	0.988	0.865	
Motivasi (Z)	0.981	0.989	0.992	0.858

Sumber: Data Diolah 2025

Berdasarkan Tabel 3, akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk berada pada diagonal matriks dan nilainya lebih tinggi dibandingkan korelasi antarvariabel pada baris maupun kolom yang bersesuaian. Nilai diagonal tersebut berkisar antara 0,858 hingga 0,868, yang mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat validitas diskriminan yang memadai. Dengan demikian, indikator pada tiap variabel mampu membedakan secara jelas dan akurat konstruk yang diukur.

Tabel 4. *Composite Reliability*

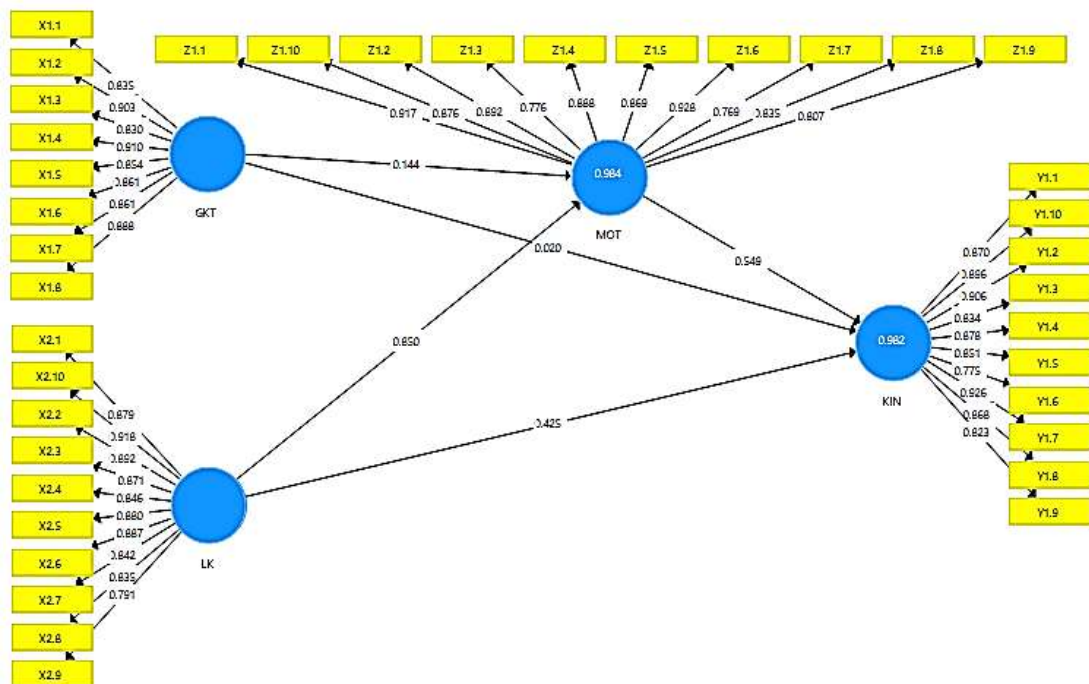
Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.961
Lingkungan Kerja (X2)	0.967
Kinerja (Y)	0.967
Motivasi (Z)	0.965

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability (CR) di atas 0,70, yaitu antara 0,961 hingga 0,967. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang sangat baik, sehingga konsisten dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah menyelesaikan pengujian outer model, langkah berikutnya adalah melakukan uji inner model. Uji inner model atau analisis model struktural bertujuan untuk menilai keterkaitan antar konstruk, tingkat signifikansi, serta nilai R-Square yang dihasilkan dalam model penelitian.



Gambar 2. Model Struktural

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 5. Nilai R. Square

Variabel	R.Square
Motivasi Kerja (Z)	0.982
Kinerja (Y)	0.984

Sumber: Data Diolah 2025

Nilai R.Square menunjukkan bahwa pada variable kinerja karyawan (Y) sebesar 98,4% yang dipengaruhi oleh variable X1, X2 dan Z sisanya 1,6% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak

diteliti. Berikutnya pada variable motivasi (Z) memiliki nilai R.Square sebesar 98,2% yang dipengaruhi oleh variable X1, X2.

4.3 Pengujian Hipotesis

Tabel 6. *Path Coefficients*

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistic	P-Value	Hasil
H1	Kepemimpinan Transformasional - Kinerja	0.152	0.879	Ditolak
H2	Lingkungan Kerja - Kinerja	2.198	0.028	Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional - Motivasi	1.291	0.197	Ditolak
H4	Lingkungan Kerja - Motivasi	7.701	0.000	Diterima
H5	Motivasi - Kinerja	3.162	0.002	Diterima
H6	Kepemimpinan Transformasional-Motivasi - Kinerja	1.164	0.245	Ditolak
H7	Lingkungan Kerja-Motivasi -Kinerja	2.892	0.004	Diterima

Sumber: Data Diolah, 2025

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja

Penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap hasil kerja karyawan di PT. Bank Panin Tbk, KCU Ambon. Hasil ini menunjukkan bahwa tindakan-tindakan pemimpin seperti menyampaikan visi, memberi semangat, atau perhatian terhadap individu belum berhasil langsung meningkatkan prestasi kerja karyawan. Hasil ini berbeda dengan pendapat Bass dan Avolio (1994) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional bisa memotivasi dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil terbaik. Namun, hasil ini sesuai dengan penelitian Elgelal & Noermijati (2014) serta Eliyana dkk. (2019) yang juga tidak menemukan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Beberapa hal yang mungkin penyebab hasil ini adalah: (1) karyawan di bidang perbankan lebih fokus pada mencapai target dan bonus berdasarkan sistem dibandingkan dengan gaya kepemimpinan, (2) gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak konsisten atau tidak dirasakan oleh karyawan, serta (3) faktor-faktor lain seperti teknologi, prosedur operasi standar (SOP), dan bonus memiliki pengaruh yang jauh lebih signifikan terhadap kinerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kondisi tempat kerja sangat berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari sisi fisik maupun nonfisik, seperti kenyamanan, rasa aman, hubungan yang akrab antar rekan, serta ketersediaan fasilitas, berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Pandangan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2019) yang menekankan bahwa suasana kerja yang kondusif memberi peluang bagi karyawan untuk mengoptimalkan potensinya. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Yusoff dkk. (2018) dan Pramudyo (2017), yang menemukan bahwa lingkungan kerja dengan tekanan rendah mampu menurunkan tingkat stres sekaligus meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

Gaya Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja

Penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa

cara seorang pemimpin berperilaku saja mungkin tidak cukup untuk meningkatkan motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan. Hal ini berbeda dengan pendapat Bass & Riggio (2006), yang mengatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan semangat dan keinginan kerja dengan memberikan makna serta tujuan dalam pekerjaan. Namun, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian lokal yang dilakukan oleh David et al. (2017) dan Eliyana et al. (2019), yang menemukan bahwa dalam kondisi tertentu, motivasi karyawan lebih tergantung pada faktor eksternal seperti gaji, tunjangan, atau fasilitas kerja yang nyaman. Dalam konteks PT. Bank Panin Tbk, motivasi kerja karyawan tampaknya lebih dipengaruhi oleh kejelasan target dan sistem penghargaan yang terukur dibandingkan dengan arahan atau contoh dari seorang pemimpin.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Motivasi

Studi ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi motivasi karyawan secara signifikan. Artinya, bagaimana kondisi lingkungan kerja berkualitas akan memengaruhi seberapa tinggi motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini mendukung teori dua faktor Herzberg, yang menjelaskan bahwa faktor-faktor lingkungan atau faktor higienis seperti fasilitas kerja, perlindungan keamanan, dan hubungan antar manusia yang baik dapat mencegah rasa tidak puas dan meningkatkan motivasi kerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil yang diperoleh Dhermawan dkk. (2012), yang menunjukkan adanya keterkaitan erat antara kondisi lingkungan kerja dan motivasi karyawan.

Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan positif dalam meningkatkan kinerja. Semakin tinggi dorongan motivasi yang dimiliki individu, maka semakin baik pula hasil kerja yang dicapai. Temuan ini sejalan dengan pandangan McClelland (1987) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong utama dalam mencapai prestasi kerja.

Penelitian ini juga sejalan dengan studi Dhermawan et al. (2012) dan Sutrisno (2019) yang menegaskan pentingnya motivasi dalam mendorong produktivitas dan pencapaian target organisasi.

Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja melalui Motivasi

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap pencapaian kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa sampai saat ini, kepemimpinan belum menjadi faktor utama dalam meningkatkan semangat kerja dan hasil kerja. Kemungkinan penyebabnya adalah: 1). Motivasi karyawan lebih terpengaruh oleh gaji dan hadiah daripada cara pemimpin berperilaku. 2). Peran seorang pemimpin belum dirasa penting karena adanya aturan dan target yang jelas dalam sistem perbankan. 3). Gaya kepemimpinan yang diterapkan masih bersifat formal dan tidak benar-benar memotivasi karyawan secara inspiratif.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja melalui Motivasi

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi berperan sebagai penghubung antara kondisi kerja dan kinerja pegawai. Artinya, suasana kerja yang mendukung tidak hanya memberi pengaruh langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga mendorong semangat kerja yang pada akhirnya ikut memperkuat hasil kerja pegawai. Hasil ini mendukung model mediasi yang diajukan sekaligus

sejalan dengan temuan Dhermawan et al. (2012), yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan semangat kerja dan pada akhirnya mendorong kinerja. Dalam konteks PT. Bank Panin Tbk, faktor-faktor seperti fasilitas yang memadai, kenyamanan ruang kerja, serta hubungan yang harmonis antar rekan kerja terbukti mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk mencapai target. Penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor dominan yang memengaruhi motivasi sekaligus kinerja. Berbeda halnya dengan kepemimpinan transformasional, yang dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh berarti, baik secara langsung maupun melalui motivasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pada organisasi dengan orientasi target yang kuat, misalnya sektor perbankan, kondisi lingkungan kerja dan mekanisme penghargaan cenderung lebih berpengaruh dibandingkan pola kepemimpinan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan Transformasional
 - a) Tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel mediasi.
 - b) Temuan ini berbeda dengan sebagian literatur yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen karyawan.
 - c) Dalam konteks perbankan yang berbasis target, karyawan cenderung lebih memperhatikan faktor praktis seperti lingkungan kerja dan sistem penghargaan dibandingkan visi atau inspirasi dari pemimpin.
2. Lingkungan Kerja
 - a) Berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan.
 - b) Pengaruh ini konsisten baik secara langsung maupun melalui jalur tidak langsung.
 - c) Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan suportif terbukti mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih bersemangat, sekaligus memperkuat motivasi mereka dalam mencapai target.
3. Motivasi Kerja
 - a) Memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - b) Hal ini menegaskan posisi motivasi sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani faktor eksternal dengan hasil kerja.
 - c) Namun, motivasi hanya berperan sebagai mediasi pada hubungan lingkungan kerja dan kinerja, dan tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.
4. Peran Mediasi
 - a) Motivasi terbukti memediasi hubungan lingkungan kerja dan kinerja, memperlihatkan bahwa kondisi kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.
 - b) Sebaliknya, motivasi tidak mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karena faktor tersebut tidak cukup kuat menimbulkan dorongan motivasional dalam konteks perbankan berbasis target.
5. Implikasi Kontekstual
 - a) Dalam industri perbankan yang berorientasi target, faktor utama pendorong kinerja bukanlah gaya kepemimpinan, melainkan lingkungan kerja yang mendukung dan sistem reward yang jelas.

- b) Karyawan lebih terdorong oleh kepastian penghargaan atas usaha yang mereka lakukan serta kenyamanan dalam bekerja, dibandingkan gaya kepemimpinan yang bersifat inspiratif.
- c) Organisasi sebaiknya memprioritaskan perbaikan lingkungan kerja dan sistem penghargaan yang transparan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- David, J., Eliyana, A., & Emur, A. (2017). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance. *International Journal of Business and Management*, 12(7), 13–25.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Hariyadi, D., Setiawan, B., & Purnomo, P. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(1), 57–68.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Nitisemito, A. S. (2018). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pramudyo, A. (2017). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 45–53.
- Putra, A., & Kartika, D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(1), 23–31.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Riyadi, M. (2021). Transformational Leadership and Employee Performance. *International Journal of Management Studies*, 8(2), 44–52.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Sutanto, A., & Permana, I. (2022). Peran Mediasi Motivasi dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 1–9.
- Wibowo, T. (2021). Work Environment and Motivation as a Mediation Variable of Employee Performance. *Journal of Human Capital Development*, 3(2), 65–74.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yusoff, R. B., Zulkifli, M., & Osman, A. (2018). The Relationship Between Work Environment and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 192–205.