

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi dan Lingkungan Kerja

Yayat Sobari¹, Kabul Wahyu Utomo², Rismawati³

¹Pascasarjana, Universitas Terbuka, Indonesia

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Indonesia

yayatsobari1@gmail.com, rismawati@stiesia.ac.id, kabulwahyu@campus.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi dan Lingkungan Kerja (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying Tahun 2022). Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying pada tahun 2022. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel diambil menggunakan teknik *sampel jenuh*, dengan jumlah sampel sebanyak 115 responden. Metode pengumpulan data yang terkait dengan masalah penelitian dilakukan menggunakan metode kuesioner. Analisis dalam penelitian ini menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja tidak signifikan dalam peningkatan kinerja, motivasi ekraja berpengaruh terhadap lingkungan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kata kunci: **Kepemimpinan; Transformasional; Kinerja; Lingkungan; Motivasi**

ABSTRACT

This study is to analyze the Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Motivation and Work Environment (Study at the Bandung Cibeunying Pratama Tax Service Office in 2022). This research was conducted at the Bandung Cibeunying Primary Tax Service Office in 2022. This research is descriptive with a quantitative approach. Samples were taken using the saturated sampling technique, with a sample of 115 respondents. The method of collecting data related to the research problem was carried out using the questionnaire method. The analysis in this study uses PLS. The results of the study show that Transformational Leadership has a significant effect on work motivation, Transformational leadership has a significant effect on work motivation, work motivation has a significant effect on employee performance, the work environment is not significant in improving performance, external motivation has an effect on the work environment, work motivation has a positive and significant effect on the work environment and transformational leadership has a significant effect on the work environment. Performance.

Keyword: Leadership; Transformational; Performance; Environment; Motivation

PENDAHULUAN

Kinerja Pegawai adalah kunci dari keberhasilan sebuah perusahaan baik di bidang jasa maupun di bidang industri, di mana pencapaian pada tujuan perusahaan, tergantung pada hasil kegiatan Pegawai yang memiliki tupoksi tinggi dalam mengrealisasikan setiap program yang telah direncanakan sehingga tujuan yang akan tercapai dapat terlaksanakan dengan baik dan efisien (Rahardjo, 2020). Pola kepemimpinan transformasional menurut Bernarto dalam (Fikri, 2021), mengemukakan mencirikan terdapat cara kepemimpinan yang dapat mengerti kebutuhan pengikutnya atau para Pegawai lainnya dan dapat memotivasinya. Baik buruknya program yang akan dijalankan berdasarkan dari kegiatan yang dapat dilakukan oleh Pegawai. Kinerja Pegawai itu sendiri adalah hasil penimbunan akhir yang diraih oleh Pegawai dalam menyelesaikan

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Pegawai dalam berkarier dan mampu mengembangkan potensi kayawan (Rosmaini, 2019) Motivasi Pegawai ini bertujuan untuk memperluas ketrampilan bawahannya, Motivasi dapat diukur dengan keinginan, harapan, penghargaan, keamanan, dan pemberian upah.

Fenomena terkait adanya peningkatan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan juga motivasi yang didukung oleh hasil penelitian sebelumnya salah satunya (Arifin, 2020) dari hasil penelitiannya gaya kepemimpinan transformasional ini memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Dari hasil penelitian yang berbeda tersebut yang menimbulkan *gap research* dalam penelitian ini. Namun hal yang berbeda juga disampaikan oleh Anastasya (Septiani, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian (Ni Nyoman, 2022) dimana peranan mediasi memberikan pengaruh negatif namun signifikan terhadap motivasi kerja, namun peran motivasi tidak mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai. Biondi Prasadha Priyadhana, *The Effect of Motivation, Work Environment and Transformational Leadership Style on Employees Performance with New Normal Conditions through Job Satisfaction as Intervening Variable at Bank Indonesia Jember* hasil

penelitiannya menyatakan bahwa motivasi tidak mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja Pegawai. R. Sabrina, Nanda Fitria Aulanda. 2022. *The Effect of Work Environment and Servant Leadership on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Case Study in Bank Sumut Medan Sharia Branch Office)* hasil penelitiannya menjelaskan pengaruh motivasi dalam memediasi kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Dari perbedaan hasil penelitian serta di dukung fenomena yang terjadi dalam organisasi tersebut maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa akan mengkaji lebih dalam terkait “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja dengan studi kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying Tahun 2022.

Kinerja pegawai.

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. (Putri, 2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. (Apriani, 2023) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu. Farisi, Irnawati, dan Fahmi (Hackman & Oldham, 1976) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Tujuan penilaian kinerja pegawai terdiri dari (Suwanto, 1999) yang menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut: manajer melakukan evaluasi objektif dari penilaian pegawai, manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu memperbaiki kinerja.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sikap pribadi yang ditampilkan oleh seseorang dalam memimpin dan melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Shared Goal, Hemhiel dan Coons dalam (Engkoswara & Komariah, 2011) yaitu: “kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu., agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih baik mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul

karena satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok.”

Kepemimpinan yaitu untuk mempengaruhi oranglain atau bawahannya dalam mencapai tujuan, dalam hal ini kepemimpinan terdiri dari pemimpin dan pengikut (bawahan) seperti Menurut (Siagian, 2014) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Lingkungan Kerja

Menurut (Nitisemito, 2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar Pegawai dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung Pegawai dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada Pegawai guna meningkatkan kerja Pegawai dalam suatu Perusahaan.

Motivasi Kerja

Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Batasan mengenai motivasi sebagai “ *The process by which behavior is energized and directed*” (suatu proses, dimana tingkah laku tersebut dipupuk dan diarahkan) para ahli psikologi memberikan kesamaan antarmotif dengan needs (dorongan, kebutuhan). Dari batasan diatas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar belakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A (Robbins S. P., 2008). Judge mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskanintensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja Ernest J. McCormick mengemukakan bahwa Motivasi kerja adalah merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Menurut PF. Drucker, motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang. dan inilah yang motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk berperan dengan baik. Dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk

melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini termasuk jenis penelitian yang menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif-deskriptif yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat dalam pengujian hipotesis. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai objek penelitian sebagaimana telah dikemukakan dalam hipotesis penelitian yaitu keinginan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying, kemudian mengetahui pengaruh kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying, serta mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying. Selanjutnya hipotesis penelitian ini akan dilakukan pengujian dengan menggunakan data empirik dari hasil survei (data kuisioner) yang disebarkan kepada responden yang menjadi sampel penelitian.

Metode peneliti yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang melihat pengaruh variabel terhadap objek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), yaitu pengaruh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui motivasi dan lingkungan kerja.

Populasi merupakan sumber data yang diperlukan dalam melaksanakan penelitian lapangan. Menurut Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2011). Populasi pada penelitian ini adalah semua pegawai kantor pelayanan pajak pratama Bandung Cibeunying sebanyak 115 orang pegawai yang akan menjadi responden dalam penelitian ini, dan semua anggota populasi akan dijadikan sampel penelitian dengan menggunakan teknik sampling jenuh.

Penelitian ini menggunakan pendekatan multivariat yaitu metode pengolahan variabel dalam jumlah yang banyak dengan tujuan mencari pengaruh variabel tersebut terhadap suatu obyek secara simultan atau serentak. Teknik analisis inferensial digunakan untuk menguji model empiris dan hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini secara teknis analisis yang digunakan adalah SEM berbasis variance atau Component based SEM, yang terkenal disebut Partial Least Square (PLS). PLS merupakan faktor indeterminacy metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus

dengan pengukuran skala tertentu, jumlah skala kecil, dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008) PLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak yang berarti bahwa asumsi normalitas tidak bermasalah sehingga *sample* penelitian tanpa jumlah minimum. Analisa PLS meliputi tahapan: Evaluasi Outer Model; Evaluasi Inner Model; Pengujian Hipotesa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Responden yang tersebar di beberapa unit bagian kerja selanjutnya akan menjadi focus dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat pemahaman kepemimpinan transformasional, kinerja organisasi, motivasi, lingkungan kerja.

Tabel Karakteristik Responden

Kriteria		Frekuensi	Prosentase (%)
Usia (tahun)			
24-33 th		27	25.96
34-43 th		55	52.88
44-53 th		22	21.15
	Jumlah	104	100
Jenis kelamin			
Laki-laki		45	37.27
Perempuan		59	62.73
	Jumlah	104	100
Pendidikan			
SMA		5	4.80
Diploma		12	11.54
S1		57	54.81
S2		30	28.85
	Jumlah	104	100
Status Pegawai			
Tetap		104	100
Tidak tetap		0	0
	Jumlah	104	100
Masa Kerja (tahun)			
12		40	38.46
13-20		50	48.08
20-30		14	13.46
		104	100

Dari jumlah 104 pegawai semuanya merupakan pegawai tetap. Dan karakteristik yang terakhir adalah masa kerja, masa kerja yang paling tinggi 13-20 tahunsebanyak 50 responden atau 48.08% selanjutnya 40 responden yang telah bekerja selama 12 tahun sebesar 38.46%.

Pengujian hipotesis dalam analisis PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metode Resampling Boodstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Signifikansi koefisien path inner model dinilai dari nilai t-statiztic dengan nilai kritis sebesar 1.96.

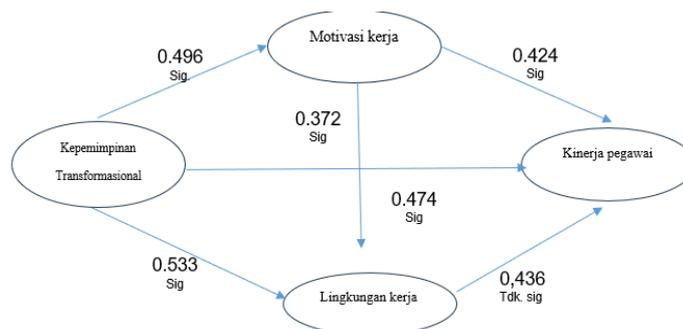
Hasil Uji Koefisien Jalur – p-value

Hubungan antar variabel	Original sample estimate	t-statistic	p-value
Kepemimpinan transformasional → Motivasi kerja	0.496	2.537	0.026
Kepemimpinan transformasional → Lingkungan kerja	0.533	4.358	0.000
Motivasi kerja → Kinerja pegawai	0.454	2.471	0.038
Lingkungan kerja → Kinerja pegawai	0.436	2.168	0.057
Motivasi kerja → Lingkungan kerja	0.372	3.589	0.008
Kepemimpinan transformasional → Kinerja pegawai	0.474	2.512	0.030

Sumber: Lampiran 6

Sebagaimana tertera dalam Tabel tersebut, nilai t-statistic yang melebihi nilai kritis sebesar 1.96 dinyatakan signifikan dan sebaliknya. Secara keseluruhan, nilai t-statistic dari hubungan antara dua variabel pada Tabel tersebut menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan hanya pada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai, motivasi dan lingkungan kerja. Hal ini dapat dibuktikan oleh nilai t-statistic dari hubungan keduanya yang lebih kecil dari nilai kritis 1.96. padaGambar tersebut dibawah ini dalam diagram jalur menghubungkan antar variabel beserta nilai hubungannya.

Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipoetesis



Keterangan :

Signifikan = Jalur yang signifikan

Tidak Sig = jalur yang tidak signifikan

*Sumber Tabel diolah 2023

Berdasarkan dari penjelasan analisis jalur maka dilakukan pembuktian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi kerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.496 dengan arah yang positif.

Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja adalah searah. Dari hasil olah data tersebut maka hasil penelitian diperoleh nilai t statistik sebesar $2.537 < 1.96$, dengan nilai probabilitas p-value sebesar $0.026 < 0.05$. Karena p-value $< 5\%$, maka kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan langsung terhadap Motivasi kerja pegawai. Sehingga hipotesis yang pertama diterima yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pegawai.

Hipotesis 2: Semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan kerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.533 dengan arah yang positif.

Koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja menunjukkan nilai sebesar 0.533 dengan nilai t-statistic sebesar 4.358 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai kritis 1.96 dengan p-value sebesar 0.000, sehingga Hipotesis yang ke 2 diterima. Hal ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja.

Hipotesis 3: Semakin tinggi Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai maka akan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.424 dengan arah yang positif.

Nilai koefisien jalur dari Motivasi kerja akan menuju Kinerja pegawai yang baik menunjukkan nilai sebesar 0.424 dengan nilai statistic yang tinggi nilai kritis 1.96 yaitu sebesar 2.471 dengan p-value sebesar 0.038. Hipotesis 3 diterima yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Hipotesis 4: Semakin rendah Lingkungan kerja maka akan mempengaruhi kinerja pegawai yang menurun.

Sebagaimana yang dapat dilihat dari Tabel dapat dilihat bahwasannya nilai koefisien jalur dan t-statistic masing-masing adalah 0.438 dan 2.471. Di mana nilai

statistik lebih dari nilai kritis 1.96 dengan nilai signifikasinya 0.057 sehingga dinyatakan bahwa Hipotesis 4 ditolak.

Hipotesis 5: Semakin tinggi Motivasi kerja maka Lingkungan kerja meningkat

Nilai koefisien jalur hubungan antara motivasi kerja dengan lingkungan kerja sebesar 0.372 dengan nilai t-statistic sebesar 3.589 di mana nilai telah melebihi nilai kritis 1.96 dengan nilai p-value sebesar 0.008 yang berarti bahwa Hipotesis 5 diterima. Nilai koefisien jalur pada hubungan antara motivasi kerja dengan lingkungan kerja adalah positif, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan lingkungan kerja dengan nilai signifikan. Dengan kata lain jika semakin motivasi kerja, dengan kata lain semakin tinggi motivasi kerja akan menciptakan suatu lingkungan kerja.

Hipotesis 6: Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai tersebut meningkat.

Koefisien jalur dari kepemimpinan transformasional menuju kinerja pegawai menunjukkan nilai sebesar 0.474 dengan nilai t-statistic sebesar 2.512 dimana nilai ini kurang dari nilai kritis sebesar 1.96 dengan nilai p-value sebesar 0.030 oleh karena itu Hipotesis 6 diterima yang berarti bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi kerja

Kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi, proses produksi kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran kepemimpinan. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja adalah searah. Dari hasil olah data tersebut maka hasil penelitian diperoleh nilai t statistik sebesar $2.537 < 1.96$, dengan nilai probabilitas p-value sebesar $0.026 < 0.05$.

Dari hasil deskripsi jawaban responden variabel kepemimpinan transformasional dapat dikatakan bahwa nilai reratanya kurang baik sebesar 2.80. namun dengan adanya peningkatan harga diri dari seorang pemimpin yang dilihat dari jawaban responden memiliki nilai rata-rata sebesar 3.12 dikatakan baik dimana refleksi dari jawaban responden dapat dijabarkan sebagai berikut pimpinan memikirkan pengembangan karir semua pegawainya, pimpinan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang baik serta pimpinan senantiasa menjaga hubungan baik dengan semua bawahannya. Maka dapat ditarik kesimpulan jika

kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak yang positif dan signifikan pada peningkatan motivasi kerja pegawainya jelas tergambar dimana pemimpin memberikan dorongan yang positif dalam peningkatan kinerja. Hal ini dapat dilihat pada nilai rerata dari variabel motivasi sebesar 3.77, variabel motivasi ini dapat menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai memiliki dampak yang sangat baik.

Selain sejalan dengan penelitian sebelumnya dari hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh (Siagian, 2014) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Dari pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin senantiasa berusaha menempatkan dirinya dalam keadaan apapun dan situasi dimanapun dia ditempatkan. Dengan begitu seorang pemimpin yang mampu memberikan pengaruh kepada organisasinya merupakan suatu proses dari setiap orang ataupun kelompok agar dapat menerima pengaruh yang diberikan dari pimpinannya untuk saling bekerjasama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selanjutnya dukungan tersebut dikuatkan oleh pendapat (Rivai, 2004) mengemukakan bahwa, “kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk proses dan keluaran kepemimpinan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan kerja

Kepemimpinan merupakan pengalaman manusia yang rasional dan emosional. Kepemimpinan meliputi tindakan dan pengaruh berdasarkan atas logika disamping berdasarkan inspirasi dan keinginan hal ini disampaikan oleh (Wirawan, 2002). Koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja menunjukkan nilai sebesar 0.533 dengan nilai t-statistic sebesar 4.358 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai kritis 1.96 dengan p-value sebesar 0.000, sehingga Hipotesis yang ke 2 diterima. Hal ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja.

Dari hasil jawaban responden pada variabel kepemimpinan transformasional dapat digambarkan bahwa nilai rerata dari variabel tersebut termasuk kategori yang rendah atau kurang sebesar 2.81. Namun hal ini tidak dapat mempengaruhi dari hubungan kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja dimana hasilnya positif dan signifikan. Dari faktor sikap harga diri seorang pemimpin yang direfleksikan dalam bentuk indikator bahwa pemimpin senantiasa

mendukung pengembangan karir setiap pegawainya, senantiasa dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik serta menjaga hubungan harmonis dengan pegawainya merupakan nilai yang positif dalam lingkungan kerja agar terciptanya suasana yang konsusif.

Hubungan kepemimpinan transformasional dalam peningkatan lingkungan kerja yang dinyatakan positif dan signifikan dapat terlihat dalam jawaban responden pada variabel lingkungan kerja. Walaupun nilai rerata nampak kurang baik sebesar 2.91 namun variabel lingkungan kerja ini cukup mampu memberikan peningkatan kerja setiap individu pegawainya. Hal ini dapat dilihat bahwa jawaban responden yang paling tinggi nilai rata-ratanya berada pada indikator yang kelima sebesar 3.71 yang direfleksikan dalam sebuah pernyataan bahwa kerjasama antar pegawai dalam keberlangsungan organisasi memiliki nilai yang sangat baik dalam menyelaraskan hubungan dengan pimpinnya.

Pengaruh Motivasi kerja pada Kinerja pegawai

Motivasi kerja dapat diartikan bahwa suatu hal yang dapat menimbulkan semangat ataupun dorongan untuk bekerja. Sehingga kuat dan lemahnya seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja akan menentukan besar kecilnya prestasi yang akan dimiliki oleh seorang pegawai. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka berdampak pada peningkatan kinerjanya. Nilai koefisien jalur dari Motivasi kerja akan menuju Kinerja pegawai yang baik menunjukkan nilai sebesar 0.424 dengan nilai statistic yang tinggi nilai kritis 1.96 yaitu sebesar 2.471 dengan p-value sebesar 0.038. Dari hasil tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan dapat diterima yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dari hasil empirik dengan hasil penelitian dari (Lana, 2022); Intan Yhulinda yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun terdapat hasil penelitian yang bertentangan dengan penelitian ini yaitu hasil penelitian dari (Apriani, 2023). Dari penelitian ini pula hal yang sama disampaikan oleh pendapat dari Menurut PF. Drucker, motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang dan inilah yang motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk berperan dengan baik. Motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Selain itu pendapat (Bahri, 2017) yang

menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang dapat mendorong atau memotivasi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan ataupun aktivitas tertentu.

Ketika pegawai senantiasa menjaga hubungan dalam sebuah organisasi serta senantiasa selalu menaga kerjasama antar individu dalam sebuah organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa dorongan kerja pegawai ketika para pegawai menjaga hubungan baik kepada seluruh pegawainya dan menjaga kerjasama antar pegawai agar tercipta suasana harmonis dalam lingkungan organisasi.

Pengaruh Lingkungan kerja pada Kinerja pegawai

Lingkungan kerja atau kondisi kerja dalam sebuah organisasi. merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam menunjang kinerja pegawai sehingga manajemen organisasi harus mempersiapkannya dengan baik supaya para pegawai bisa mencapai kinerja optimal dari setiap potensi yang mereka miliki. Lingkungan kerja terdiri dari Kerjasama antar individu dalam organisasi, Bangunan tempat kerja, Peralatan kerja yang memadai, Menjalin hubungan baik dengan rekan dan atasan dan kerjasama antar pegawai.

Dari jawaban responden tersebut diatas dapat dilihat bahwa nilai rerata secara keseluruhan sebesar 2.91 dari nilai tersebut maka variabel lingkungan kerja kurang maksimal. Dari kelima indikator dalam variabel lingkungan kerja dapat dilihat nilai rata-rata paling tinggi berada pada indikator pertama yaitu dengan cara memberikan fasilitas kerja yang memadai dan dapat mendukung kegiatan sehari-hari hal ini dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif. Fasilitas kerja sangat penting dalam proses pegawai menyelesaikan pekerjaannya, karena jika dalam suatu organisasi minim dengan fasilitas kerja maka semua pekerjaan tidak dapat selesai dengan baik.

Tidak berpengaruhnya signifikan lingkungan dengan kinerja dapat dilihat dalam kesehariannya, dimana fasilitas kerja yang kurang dapat mengakibatkan pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Selain daripada itu lingkungan kerja yang kurang kondusif seperti komunikasi dengan sesama pegawaiupun dan atasannya menjadi salah satu faktor penyebab tidak berpengaruhnya signifikan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi kerja pada Lingkungan kerja

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan semangat kerja serta dapat mendorong agar pekerja dapat bekerja dengan semangat serta dapat memberikan motivasi yang kuat untuk pencapaian prestasinya. Motivasi merupakan bagian intensitas yang harus dilaksanakan secara berkesinambungan

dalam menciptakan kegairahan kerja seorang pegawainya. Nilai koefisien jalur hubungan antara motivasi kerja dengan lingkungan kerja sebesar 0.372 dengan nilai t-statistic sebesar 3.589 di mana nilai telah melebihi nilai kritis 1.96 yang berarti hipotesis yang diajukan diterima. Nilai koefisien jalur pada hubungan antara motivasi kerja dengan lingkungan kerja adalah positif, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan lingkungan kerja dengan nilai signifikan. Dengan kata lain jika semakin motivasi kerja, dengan kata lain semakin tinggi motivasi kerja akan menciptakan suatu lingkungan kerja.

Dari hasil deskripsi jawaban responden nilai dari motivasi memberikan gambaran bahwa *need for affiliation* mampu mendorong seorang pegawai dapat menjaga hubungan dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan pimpinannya sehingga dapat mewujudkan suasana yang lebih baik dan harmonis, di satu sisi dapat dilihat bahwa pada variabel lingkungan kerja yang justru memiliki jawaban responden yang dikategorikan rendah karena fasilitas yang disediakan oleh kantor dirasakan oleh pegawai yang berbeda dan kurang memadai sehingga kurang mendukung kegiatan sehari-hari maka yang dampaknya pada penurunan kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan suatu sikap yang pribadi dan dimiliki oleh seseorang dalam memimpin serta melaksanakan aktivitas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan suatu pengalaman setiap manusia secara rasional serta emosional. Kepemimpinan yang meliputi Tindakan dan pengaruh yang berdasarkan akal pikiran dan logika yang mampu memberikan inspirasi serta keinginan. Dari hasil jawaban responden dari variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat bahwa nilai rerata dengan total 2.80 dapat dikategorikan rendah atau kurang baik. Dapat dilihat bahwa nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pertama yaitu pengaruh idealisme dengan jumlah rata-rata 2.54 yang direfleksikan dalam pernyataan bahwa seorang pemimpin mendapatkan suatu penghormatan dari semua pegawai dalam lingkungan kerjanya sehingga memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena menjadi contoh bagi seluruh bawahannya. Dari hal tersebut belum tercermin pada sosok pimpinan yang idealis. Namun dalam variabel kepemimpinan transformasional dapat terlihat pada nilai rata-rata tertinggi yang terdapat pada pernyataan ke tiga yang direfleksikan pada indikator harga diri dengan penjabaran sebagai berikut pemimpin senantiasa memikirkan pengembangan karir semua pegawainya sehingga berusaha menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan sesama pimpinan maupun kepada bawahannya.

Berpengaruh signifikan kepemimpinan transformasional ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Rachman, 2020); (Burhanudin & Kurniawan, 2020) dari kedua hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Namun penelitian yang berbeda oleh Biondi Prasadha Priyadhana yang menyatakan bahwa terdapat nilai yang tidak signifikan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dapat dilihat dalam keseharian seorang pimpinan, pegawai berusaha bekerja dengan kualitas kerjanya dan selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dalam bekerja pegawai senantiasa berkomunikasi efektif baik kepada rekan kerjanya maupun dengan pimpinannya untuk meminta saran serta arahan demi terwujudnya kebersamaan dan kesuksesan dalam organisasi.

SIMPULAN

Kepemimpinan Transformasional pegawai mampu memberikan peningkatan Kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh seluruh pegawai sehingga tidak ada alasan untuk tidak memberikan kinerja yang baik. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dibentuk maka akan memberikan motivasi yang maksimal.

Kepemimpinan transformasional mampu memberikan dampak dalam meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying. Seorang pimpinan yang memiliki sikap yang baik serta menghargai semua bawahannya akan memberikan dampak yang positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja maka mampu memberikan peningkatan dan lingkungan kerja yang baik.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dalam menciptakan kinerja yang positif pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying. Dalam hal ini seorang pimpinan memberikan motivasi bagi semua pegawainya, sehingga dampak yang dihasilkan adalah kinerja yang maksimal. Dari kinerja tersebut memuat iklim dalam lingkungan kerja menjadi lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawainya sehingga dalam memberikan motivasi seorang pemimpin harus memberikan contoh dalam segala hal. Maka dapat

disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai maka akan diperoleh arah yang positif dalam peningkatan kinerjanya.

Lingkungan kerja mampu memberikan dampak kinerja yang positif namun tidak signifikan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying, lingkungan kerja mampu memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja karena faktor lingkungan membuat pegawai menjadi fokus dan tidaknya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karena faktor lingkungan kerja yang kurang kondusif maka menyebabkan kinerja yang rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin rendah lingkungan kerja maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan. Tidak signifikannya lingkungan kerja terhadap kinerja dapat terlihat ketika pegawai mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaan karena fasilitas kerjanya belum memadai atau belum dapat menunjang kegiatan untuk mencapai kinerja yang diinginkan bersama.

Motivasi kerja mampu memberikan pengaruh dalam peningkatan lingkungan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying. Jika motivasi kerja bagus maka dapat memberikan dampak pada kenyamanan kerja bagi semua pegawai yang ada dalam kantor tersebut. Jadi semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki setiap pegawai maka lingkungan kerjanya pun dapat membaik atau meningkat, karena jika dorongan setiap individu dalam menyelesaikan pekerjaan itu tinggi maka akan tercipta kenyamanan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying. Kepemimpinan transformasional adalah suatu sikap kepemimpinan yang idealis dalam menentukan kebijakan agar dapat memberikan peningkatan dalam kinerja setiap pegawai. Berpengaruhnya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi suatu hal yang utama dalam menciptakan keharmonisan dalam organisasi. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai akan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriani, W. A. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Sumbawa. *Masip: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis dan Publik Terapan*, 1(4), 1–15.
- Arifin, Z. &. (2020). Efforts to build a culture of transformational leadership in Islamic education institutions. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 3(2), 127–140.
- Arikunto, S. (2011). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Bahri, S. &. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (BPJS Ketenagakerjaan Cabang Belawan). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15. .
- Burhanudin & Kurniawan, A. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan Bank BRI Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18.
- Engkoswara, & Komariah, A. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fikri, H. &. (2021). Gaya kepemimpinan transformasional masa pandemi COVID-19: Kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi. . *Publika: Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 142–150.
- Ghozali, I. (2008). Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS). *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Hackman, & Oldham. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 250-279.
- Lana, F. Y. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi ekstrinsik dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora*, 1(6), 1215–1228.
- Ni Nyoman, P. M. (2022). The role of leadership and work motivation in improving employee performance with job satisfaction as intervening variable. . *Journal of Applied Management*,, 20(3), 608–622.
- Nitisemito, A. S. (2013). *Manajemen Personalita, Edisi Ketiga*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Priyadhana, B. P. (2022). The effect of motivation, work environment and transformational leadership style on employees performance with new normal conditions through job satisfaction as intervening variable at Bank Indonesia Jember. *European Journal of Business and Management*, 11-25.
- Putri, E. R. (2020). *Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Panakkukang Makassar*. YUME: Journal of Management.
- Rachman, M. M. (2020). The influence of transformational leadership on employee performance with motivation and job satisfaction as intervening variables: A study at Sidoarjo Irrigation Department. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 52–60.
- Rahardjo, K. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja GrafiindoPersada.
- Robbins, S. P. (2008). *Motivation: The processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmaini, R. &. (2019). Pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Septiani, A. &. (2020). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai: studi empiris berbagai sektor. *Jurnal Eksperimen SDM*, 5(2), 55–67.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Suwarto. (1999). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Universitas ATMA Jaya: Yogyakarta.
Wirawan. (2002). *Profesi dan Standar Evaluasi*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press.