

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko

Grafika Hijrah Kiska¹

¹ Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Merangin,

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05 Auguts 2026

Revised 08 Auguts 2026

Accepted 15 August 2026

Available online 18 August 2026

Keywords

transformational leadership, work environment, work motivation, employee performance



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of transformational leadership, work environment, and work motivation on employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Bangko Branch, both partially and simultaneously. This study employed a quantitative approach with an associative research design. The population consisted of 25 employees, all of whom were selected as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on employee performance, with a path coefficient of 0.352, a t-statistic of 2.781, and a p-value of 0.006. The work environment also had a positive and significant effect on employee performance, with a path coefficient of 0.286, a t-statistic of 2.214, and a p-value of 0.027. Furthermore, work motivation had a positive and significant effect on employee performance, with a path coefficient of 0.391, a t-statistic of 3.126, and a p-value of 0.002. The R-square value of 0.714 indicates that transformational leadership, work environment, and work motivation jointly explain 71.4% of the variance

in employee performance. Work motivation had the strongest relative contribution to employee performance. These findings highlight the importance of integrating leadership, work environment, and motivational factors in strategies to improve employee performance.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi penelitian berjumlah 25 pegawai dan seluruhnya dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *path coefficient* sebesar 0,352, *t-statistic* 2,781, dan *p-value* 0,006. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *path coefficient* sebesar 0,286, *t-statistic* 2,214, dan *p-value* 0,027. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *path coefficient* sebesar 0,391, *t-statistic* 3,126, dan *p-value* 0,002. Nilai R-Square sebesar 0,714 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 71,4% variasi kinerja pegawai. Motivasi kerja menjadi variabel dengan kontribusi relatif paling kuat terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan pentingnya integrasi aspek kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi dalam strategi peningkatan kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi karena pencapaian tujuan organisasi pada akhirnya bergantung pada kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam industri perbankan, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting karena pegawai berhadapan dengan tuntutan pelayanan yang tinggi, pencapaian target, ketelitian administratif, ketepatan waktu, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, kinerja pegawai tidak hanya

berkaitan dengan pencapaian hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, tanggung jawab, serta inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan.

Kinerja pegawai menjadi semakin penting bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. karena aktivitas operasional perbankan menuntut pelayanan yang konsisten, akurat, dan responsif. Dalam konteks penelitian ini, kondisi awal pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko menunjukkan masih terdapat beberapa aspek kinerja yang perlu diperhatikan. Berdasarkan observasi awal terhadap 25 pegawai, indikator inisiatif kerja menunjukkan proporsi kategori kurang baik sebesar 44%, ketepatan waktu sebesar 40%, dan kuantitas kerja sebesar 36%. Temuan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam mendorong inisiatif, ketepatan penyelesaian pekerjaan, dan pencapaian kuantitas kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai perlu dipahami tidak hanya dari aspek kemampuan individu, tetapi juga dari faktor organisasi yang membentuk perilaku dan dorongan kerja pegawai.

Salah satu faktor organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun visi bersama, mendorong pemikiran dan kreativitas pegawai, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan individu. Dengan karakteristik tersebut, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai pihak yang mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan memberikan kontribusi secara optimal. Agazu et al. (2025) melalui kajian sistematis menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Sementara itu, Irfan et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang relevan dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Kondisi empiris pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko juga menunjukkan adanya aspek kepemimpinan yang masih perlu diperkuat. Berdasarkan observasi awal, indikator perhatian individual memperoleh proporsi kategori kurang baik tertinggi sebesar 44%, sedangkan stimulasi intelektual mencapai 40%. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perhatian terhadap kebutuhan individual pegawai dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan berpikir serta penyelesaian masalah masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Dalam lingkungan perbankan yang menuntut kemampuan adaptasi, ketelitian, dan respons terhadap berbagai permasalahan pekerjaan, kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual menjadi penting dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja merupakan faktor lain yang dapat memengaruhi proses dan hasil kerja pegawai. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, seperti penerangan, suhu udara, kebisingan, dan ruang gerak, tetapi juga mencakup hubungan sosial antarpegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa nyaman dan mendukung konsentrasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, kondisi lingkungan yang kurang mendukung dapat mengganggu kenyamanan dan efektivitas kerja. Rahmadani dan Sampeliling (2023) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks perbankan, Tasiya et al. (2023) juga menunjukkan relevansi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Makassar.

Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko, hasil observasi awal menunjukkan bahwa suhu udara merupakan indikator lingkungan kerja dengan proporsi kategori

kurang baik tertinggi, yaitu sebesar 40%. Sementara itu, indikator penerangan dan ruang gerak masing-masing mencapai 36%. Temuan tersebut menunjukkan bahwa aspek lingkungan fisik masih perlu mendapatkan perhatian karena kenyamanan tempat kerja merupakan salah satu kondisi yang mendukung pegawai dalam menjalankan aktivitas secara efektif dan berkelanjutan.

Faktor berikutnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan individu untuk mengerahkan kemampuan dan usahanya dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam lingkungan organisasi, motivasi dapat tercermin melalui dorongan untuk berprestasi, memperoleh pengakuan atau penghargaan, menjalankan tanggung jawab, memperoleh kesempatan untuk berkembang, serta mendapatkan kondisi kerja yang mendukung. Motivasi yang memadai dapat mendorong pegawai untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Firman et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Udin et al. (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Hasil observasi awal pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko menunjukkan bahwa indikator kebutuhan akan pengakuan atau penghargaan dan kondisi kerja yang mendukung masing-masing memiliki proporsi kategori kurang baik sebesar 40%. Sementara itu, kebutuhan berprestasi dan kesempatan berkembang masing-masing mencapai 36%. Temuan tersebut menunjukkan adanya aspek motivasional yang masih perlu diperhatikan, terutama berkaitan dengan penghargaan terhadap kontribusi pegawai, peluang pengembangan diri, serta kondisi yang dapat mendorong pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan pada objek, karakteristik organisasi, dan kombinasi variabel yang berbeda. Wiradhika et al. (2025), misalnya, mengkaji kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank BRI Persero Tbk. Kantor Cabang Cibubur. Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian ini karena penelitian sekarang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel independen yang diuji secara langsung terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko.

Kesenjangan tersebut menjadi penting karena karakteristik organisasi, kondisi lingkungan kerja, pola kepemimpinan, dan karakteristik pegawai dapat menghasilkan temuan empiris yang berbeda. Selain itu, kondisi awal pada objek penelitian memperlihatkan adanya persoalan pada beberapa indikator kinerja, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Dengan demikian, diperlukan pengujian empiris untuk mengetahui apakah ketiga faktor tersebut benar-benar berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada konteks organisasi yang diteliti.

Penelitian ini memiliki nilai penting karena tidak hanya menguji pengaruh masing-masing variabel secara parsial, tetapi juga menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai dalam lingkungan perbankan. Dengan menggunakan 25 pegawai sebagai responden dan pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), penelitian ini diarahkan untuk memperoleh bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko, baik secara parsial maupun secara simultan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam menentukan prioritas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat praktik kepemimpinan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bukti empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks organisasi perbankan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Pendekatan tersebut digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y). Penelitian dilaksanakan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko.

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas 25 pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian sebanyak 25 pegawai.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi dan berbagai literatur yang relevan dengan variabel penelitian. Selain kuesioner, observasi dan dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung untuk memperoleh informasi mengenai kondisi objek penelitian.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat, dengan skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju sampai skor 5 untuk Sangat Setuju. Instrumen secara keseluruhan terdiri atas 38 pernyataan yang digunakan untuk mengukur empat konstruk penelitian. Rincian pengukuran variabel disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. Instrumen Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Jumlah Pernyataan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Idealized influence; inspirational motivation; intellectual stimulation; dan individualized consideration	8
Lingkungan Kerja (X2)	Penerangan; suhu udara; kebisingan; ruang gerak; dan hubungan antarpegawai	10
Motivasi Kerja (X3)	Kebutuhan berprestasi; pengakuan/penghargaan; tanggung jawab; kesempatan berkembang; dan kondisi kerja yang mendukung	10
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas kerja; kuantitas kerja; ketepatan waktu; tanggung jawab; dan inisiatif kerja	10
Total		38

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Convergent validity dievaluasi berdasarkan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi kriteria apabila memiliki outer loading > 0,70, sedangkan nilai AVE yang diharapkan adalah > 0,50. Discriminant validity dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Selanjutnya, reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai composite reliability, dengan nilai > 0,70 menunjukkan konsistensi internal konstruk yang memadai.

Evaluasi inner model dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Evaluasi meliputi nilai R-Square (R^2), path coefficient, dan effect size (f^2). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping. Pengaruh antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Berdasarkan prosedur tersebut, analisis SEM-PLS digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara individual maupun dalam model penelitian secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 25 pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko yang ditetapkan sebagai responden melalui teknik sampling jenuh. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berdasarkan data yang tersedia, responden terdiri atas 14 laki-laki (56%) dan 11 perempuan (44%). Berdasarkan usia, responden berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 7 orang (28%), berusia 30–39 tahun sebanyak 11 orang (44%), dan berusia ≥ 40 tahun sebanyak 7 orang (28%). Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1, yaitu 18 orang (72%), sedangkan responden dengan pendidikan SMA/Diploma sebanyak 4 orang (16%) dan S2 sebanyak 3 orang (12%).

Ditinjau dari masa kerja, responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 8 orang (32%), masa kerja 5–10 tahun sebanyak 10 orang (40%), dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 7 orang (28%). Komposisi tersebut menunjukkan adanya variasi pengalaman kerja di antara responden. Keberagaman tersebut memberikan gambaran bahwa penilaian terhadap kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai berasal dari pegawai dengan karakteristik pengalaman kerja yang berbeda.

Kondisi Awal Variabel Penelitian

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek kinerja pegawai yang perlu diperkuat. Indikator inisiatif kerja memiliki proporsi kategori kurang baik sebesar 44%, diikuti ketepatan waktu sebesar 40% dan kuantitas kerja sebesar 36%. Temuan tersebut menunjukkan bahwa persoalan kinerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian hasil pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pegawai mengambil tindakan secara proaktif, menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu, dan memenuhi volume pekerjaan yang telah ditetapkan.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, perhatian individual memperoleh proporsi kategori kurang baik sebesar 44% dan stimulasi intelektual sebesar 40%. Pada lingkungan kerja, suhu udara menjadi aspek dengan proporsi kurang baik tertinggi sebesar 40%, sedangkan penerangan dan ruang gerak masing-masing sebesar 36%. Sementara itu, pada motivasi kerja,

pengakuan atau penghargaan dan kondisi kerja yang mendukung masing-masing mencapai 40%, sedangkan kebutuhan berprestasi dan kesempatan berkembang masing-masing sebesar 36%. Kondisi awal tersebut menjadi dasar empiris dalam menguji keterkaitan ketiga variabel independen dengan kinerja pegawai.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Evaluasi convergent validity dilakukan dengan melihat nilai outer loading masing-masing indikator. Berdasarkan angka yang tercantum dalam naskah, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai terendah terdapat pada indikator X2.5 sebesar 0,795, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator X3.9 sebesar 0,879. Dengan demikian, berdasarkan angka tersebut, seluruh indikator memenuhi kriteria convergent validity dan tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan memiliki kemampuan yang memadai dalam merefleksikan konstruk kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Dengan terpenuhinya kriteria outer loading, indikator-indikator tersebut dapat dipertahankan dalam model pengukuran. Dalam pelaporan artikel final, keputusan mempertahankan atau mengeliminasi indikator tetap harus mengacu pada output SmartPLS aktual dan pertimbangan teoritis.

Average Variance Extracted (AVE) dan Composite Reliability

Nilai AVE kepemimpinan transformasional sebesar 0,691, lingkungan kerja sebesar 0,672, motivasi kerja sebesar 0,689, dan kinerja pegawai sebesar 0,693. Seluruh nilai tersebut berada di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria convergent validity. Sementara itu, nilai composite reliability masing-masing konstruk adalah 0,947; 0,953; 0,956; dan 0,957. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang tinggi pada masing-masing konstruk berdasarkan angka yang tersedia dalam naskah. Dengan demikian, model pengukuran menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki keterkaitan yang memadai dengan konstruk yang diukur dan memiliki konsistensi internal yang baik. Hasil evaluasi ini memberikan dasar untuk melanjutkan analisis pada model struktural.

Discriminant Validity

Pengujian discriminant validity dilakukan menggunakan nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Nilai HTMT antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebesar 0,742, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebesar 0,781, serta kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai sebesar 0,803. Selanjutnya, nilai HTMT lingkungan kerja dan motivasi kerja sebesar 0,756, lingkungan kerja dan kinerja pegawai sebesar 0,774, serta motivasi kerja dan kinerja pegawai sebesar 0,826. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik empiris yang dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Dengan demikian, tidak terdapat indikasi bahwa konstruk-konstruk dalam model mengukur konsep yang sama secara berlebihan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

R-Square

Nilai R-Square kinerja pegawai sebesar 0,714 dengan adjusted R-square sebesar 0,675. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 71,4% variasi kinerja pegawai dalam angka yang digunakan pada naskah, sedangkan 28,6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai adjusted R-square sebesar 0,675 menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah prediktor dalam model, kemampuan penjelasan model tetap cukup kuat.

Effect Size

Nilai effect size menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai f^2 sebesar 0,183, lingkungan kerja sebesar 0,126, dan motivasi kerja sebesar 0,241. Berdasarkan angka tersebut, motivasi kerja memiliki kontribusi relatif paling besar terhadap kinerja pegawai, diikuti kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Hasil tersebut memberikan indikasi bahwa aspek motivasional memiliki peranan yang relatif lebih kuat dalam menjelaskan kinerja dibandingkan dua prediktor lainnya.

Tabel 2. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	0,352	2,781	0,006	Diterima*
H2	Lingkungan Kerja → Kinerja	0,286	2,214	0,027	Diterima*
H3	Motivasi Kerja → Kinerja	0,391	3,126	0,002	Diterima*

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping. Berdasarkan angka yang tercantum dalam naskah, kepemimpinan transformasional memiliki path coefficient sebesar 0,352 dengan t-statistic 2,781 dan p-value 0,006. Lingkungan kerja memiliki path coefficient sebesar 0,286 dengan t-statistic 2,214 dan p-value 0,027. Sementara itu, motivasi kerja memiliki path coefficient sebesar 0,391 dengan t-statistic 3,126 dan p-value 0,002. Ketiga hubungan tersebut memenuhi kriteria signifikansi 5% berdasarkan angka yang tersedia.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan angka yang digunakan dalam naskah, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan path coefficient sebesar 0,352, t-statistic 2,781, dan p-value 0,006. Arah koefisien yang positif menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual merupakan aspek yang relevan dalam pengelolaan kinerja pegawai.

Dalam konteks perbankan, pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang membutuhkan ketelitian, kecepatan, kepatuhan terhadap prosedur, kemampuan menyelesaikan masalah, dan pencapaian target. Oleh karena itu, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai pihak yang memberikan arah, membangun kepercayaan, dan mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan. Kondisi awal menunjukkan bahwa perhatian individual masih memiliki proporsi kategori kurang baik sebesar 44% dan stimulasi intelektual sebesar 40%. Hal tersebut memperlihatkan adanya ruang untuk memperkuat interaksi antara pimpinan dan pegawai, khususnya dalam memahami kebutuhan individual serta mendorong munculnya gagasan dalam penyelesaian pekerjaan.

Temuan tersebut searah dengan Agazu et al. (2025) yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai elati yang berkaitan dengan performa organisasi. Irfan et al. (2023) juga menunjukkan relevansi kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan kinerja karyawan, sedangkan Udin et al. (2023) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan motivasi elative dapat menjadi mekanisme yang memperkuat keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kinerja.

Implikasi manajerialnya elati peningkatan kinerja melalui kepemimpinan perlu diarahkan pada komunikasi visi yang jelas, pemberian umpan balik, perhatian terhadap kebutuhan individual, serta penciptaan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan dan menyelesaikan permasalahan secara konstruktif.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja berdasarkan angka yang digunakan dalam naskah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan path coefficient sebesar 0,286, t-statistic sebesar 2,214, dan p-value sebesar 0,027. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin mendukung kondisi lingkungan kerja, semakin tinggi kecenderungan peningkatan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja dalam penelitian mencakup penerangan, suhu udara, kebisingan, ruang elat, dan hubungan antarpegawai. Lingkungan fisik yang nyaman dapat membantu pegawai mempertahankan konsentrasi selama menjalankan tugas, sedangkan hubungan elati yang baik dapat mendukung komunikasi dan koordinasi. Observasi awal menunjukkan bahwa suhu udara memiliki proporsi kategori kurang baik sebesar 40%, sedangkan penerangan dan ruang elat masing-masing sebesar 36%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kenyamanan lingkungan fisik masih menjadi aspek yang perlu mendapatkan perhatian.

Temuan tersebut searah dengan Rahmadani dan Sampeliling (2023) yang menunjukkan hubungan positif lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Tasiya et al. (2023) juga mengkaji lingkungan kerja sebagai elati yang relevan terhadap kinerja dalam konteks perbankan. Firman et al. (2024) selanjutnya menunjukkan keterkaitan lingkungan kerja elativ motivasi dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Implikasi praktisnya elati manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap suhu, penerangan, ruang elat, elativ kebisingan, serta hubungan kerja antarpegawai. Perbaikan lingkungan kerja dapat dilakukan berdasarkan aspek yang paling sering menjadi sumber ketidaknyamanan sehingga kebijakan yang diterapkan lebih tepat sasaran.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja menunjukkan kontribusi elative paling kuat dalam angka yang digunakan pada naskah, dengan path coefficient sebesar 0,391, t-statistic sebesar 3,126, dan p-value sebesar 0,002. Koefisien positif menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai. Nilai tersebut juga menjadi yang terbesar dibandingkan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja.

Motivasi kerja dalam penelitian mencakup kebutuhan berprestasi, pengakuan atau penghargaan, tanggung jawab, kesempatan berkembang, dan kondisi kerja yang mendukung. Pegawai yang memperoleh pengakuan atas pencapaiannya, diberikan tanggung jawab yang sesuai, serta memperoleh peluang untuk mengembangkan kompetensi memiliki kondisi yang lebih mendukung untuk mengarahkan usaha pada pencapaian tujuan organisasi. Observasi awal menunjukkan bahwa pengakuan atau penghargaan dan kondisi kerja yang mendukung masing-masing memiliki proporsi kategori kurang baik sebesar 40%, sedangkan kebutuhan berprestasi dan kesempatan berkembang masing-masing sebesar 36%.

Temuan tersebut sejalan dengan Firman et al. (2024) yang menemukan keterkaitan positif motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Udin et al. (2023) juga menunjukkan pentingnya motivasi elative dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja, sedangkan Palitta et al. (2024) menempatkan motivasi sebagai salah satu elati yang relevan dalam menjelaskan kinerja pegawai.

Temuan tersebut mengimplikasikan bahwa strategi peningkatan motivasi tidak harus hanya mengandalkan insentif material. Organisasi dapat memperkuat elati penghargaan,

memberikan pengakuan terhadap pencapaian, memperluas kesempatan pengembangan, memberikan tanggung jawab secara proporsional, dan membangun komunikasi yang memungkinkan pegawai memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Ketiga Variabel terhadap Kinerja Pegawai

Nilai R-Square sebesar 0,714 dalam naskah menunjukkan bahwa ketiga elative elative secara elativ-sama mampu menjelaskan 71,4% variasi kinerja pegawai, sedangkan 28,6% sisanya berkaitan dengan elati lain yang tidak dimasukkan dalam model. Ketiga elative tersebut memiliki mekanisme yang berbeda. Kepemimpinan transformasional memberikan arah, inspirasi, dukungan, dan pengaruh elati; lingkungan kerja menyediakan kondisi yang memungkinkan pekerjaan dilaksanakan secara nyaman; sedangkan motivasi memberikan dorongan kepada pegawai untuk mengerahkan kemampuan dan usaha. Kombinasi ketiganya memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam memahami kinerja pegawai dibandingkan apabila kinerja hanya dilihat dari satu elati. Nilai path coefficient dan f^2 yang digunakan dalam naskah menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi elative paling kuat, diikuti kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, apabila hasil tersebut terkonfirmasi melalui data elati, aspek motivasi dapat menjadi salah satu prioritas manajemen dalam meningkatkan kinerja, tanpa mengabaikan peran kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Novelty penelitian ini terletak pada integrasi kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai elative kinerja pegawai dalam satu model empiris pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bangko. Kebaruan penelitian tidak terletak pada penciptaan elative baru, melainkan pada konteks organisasi, integrasi model penelitian, dan temuan empiris yang dihasilkan. Penelitian sebelumnya, seperti Wiradhika et al. (2025), mengkaji BRI Kantor Cabang Cibubur dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja serta kepuasan kerja sebagai elative mediasi, sedangkan penelitian ini menguji secara langsung pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BRI Kantor Cabang Bangko. Kebaruan empiris juga diperkuat oleh kondisi awal objek penelitian yang menunjukkan adanya permasalahan pada inisiatif kerja, ketepatan waktu, dan kuantitas kerja, disertai kebutuhan penguatan pada perhatian individual, stimulasi intelektual, kenyamanan lingkungan kerja, penghargaan, dan kesempatan berkembang. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan model yang mengintegrasikan elati kepemimpinan, kondisi lingkungan, dan dorongan motivasional untuk menjelaskan kinerja pegawai dalam konteks perbankan, sekaligus memberikan bukti empiris mengenai elati yang memiliki kontribusi elative lebih kuat terhadap kinerja pegawai.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kerangka elative dalam memahami kinerja pegawai melalui elati organisasional dan psikologis, di mana kepemimpinan transformasional berperan dalam memberikan arah dan dukungan, lingkungan kerja menyediakan kondisi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sedangkan motivasi mendorong pegawai dalam mengerahkan kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Secara praktis, bagi manajemen BRI Kantor Cabang Bangko, hasil penelitian dapat menjadi dasar evaluasi pengelolaan sumber daya manusia melalui penguatan kepemimpinan berupa perhatian individual, pemberian umpan balik, komunikasi visi, dan stimulasi intelektual; peningkatan kualitas lingkungan kerja melalui pengelolaan suhu, penerangan, ruang elat, kebisingan, dan hubungan antarpegawai; serta penguatan motivasi melalui elati penghargaan, pengakuan atas pencapaian, pemberian tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Prioritas kebijakan selanjutnya perlu disesuaikan dengan nilai *path coefficient* dan *effect size* berdasarkan hasil analisis SmartPLS elati.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan objek dan jumlah responden karena hanya melibatkan 25 pegawai pada satu kantor cabang. Kondisi tersebut menyebabkan

generalisasi hasil ke kantor cabang atau organisasi lain perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, penggunaan kuesioner sebagai elative pengumpulan data memungkinkan munculnya subjektivitas dalam persepsi responden. Model penelitian juga hanya mencakup kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja, sehingga masih terdapat elati lain yang berpotensi menjelaskan variasi kinerja, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, kompetensi, keterikatan pegawai, dan kompensasi.

SIMPULAN

Berdasarkan model dan angka yang tercantum dalam naskah, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja masing-masing menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Koefisien jalur kepemimpinan transformasional sebesar 0,352, lingkungan kerja sebesar 0,286, dan motivasi kerja sebesar 0,391, sedangkan R-Square sebesar 0,714 menunjukkan bahwa ketiga elative secara elativ-sama menjelaskan 71,4% variasi kinerja pegawai. Motivasi kerja menjadi elative dengan kontribusi elative paling kuat berdasarkan nilai koefisien jalur dan effect size.

REFERENSI

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Firman, Latief, & Dirwan. (2024). *Efek motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai*.
- Irfan, Kojo, & Sendow. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan*.
- Palitta, U., Maryadi, & Idris, M. (2024). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Luwu*.
- Rahmadani, & Sampeliling. (2023). *Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tasiya, Aslinda, Siraj, & Rizal. (2023). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Makassar*.
- Udin, Dharma, Dananjoyo, & Shaikh. (2023). *The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation*.
- Wiradhika, N., Ngatno, & Susanta, H. (2025). *Analisis pengaruh transformational leadership dan work motivation terhadap employee performance melalui job satisfaction di PT Bank BRI Persero Tbk Kantor Cabang Cibubur*.