

Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah

Almun Farida Hanum Az-Zahra^{1*}, Raden Ayu Aminah Rizkia Pusпита Sari², Sih Darmi Astuti³, Adilla Kustya Ulfa⁴, Diana Aqmala⁵

^{1*,2,3,4} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro Semarang, Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Email: almunfarida31@gmail.com^{1*}, radenayu.riskia@gmail.com², astuti_sda@dsn.dinus.ac.id³, adilla@dsn.dinus.ac.id⁴, dianaaqmala@dsn.dinus.ac.id⁵

Abstrak. Kinerja karyawan instansi pemerintah masih menghadapi berbagai hambatan yang perlu diatasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah. Penelitian menggunakan metode kuantitatif asosiatif dengan teknik sensus terhadap 89 pegawai aktif sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (sig. 0,078), sedangkan gaya kepemimpinan transformasional (sig. 0,000) dan beban kerja (sig. 0,000) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 55,9%. Kesimpulannya, gaya kepemimpinan transformasional dan pengelolaan beban kerja yang proporsional merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan kondisi lingkungan kerja.

Kata kunci: Lingkungan Kerja; Gaya Kepemimpinan Transformasional; Beban Kerja; Kinerja Karyawan; Instansi Pemerintah.

Abstract. Employee performance in government institutions still faces various obstacles that need to be addressed. This study aims to analyze the effect of work environment, transformational leadership style, and workload on employee performance at the National Unity and Politics Agency of Central Java Province. This study employed a quantitative associative method using a census technique involving 89 active employees as respondents. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression with SPSS 25. The results indicate that work environment has no significant effect on employee performance (sig. 0.078), whereas transformational leadership style (sig. 0.000) and workload (sig. 0.000) have a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, all three variables significantly influence employee performance with a contribution of 55.9%. In conclusion, transformational leadership style and proportional workload management are the dominant factors in improving employee performance compared to work environment conditions.

Keywords: Work Environment; Transformational Leadership Style; Workload; Employee Performance; Government Institution.

Pendahuluan

Kinerja karyawan menggambarkan tingkat hasil kerja serta strategi individu dalam melaksanakan tanggung jawabnya selama periode tertentu (Tindaon 2025). Upaya untuk mencapai kinerja yang optimal sering dihadapkan pada berbagai hambatan (Dilla 2025). Hambatan tersebut umumnya bersumber dari kondisi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta beban kerja yang harus ditanggung karyawan (Badrianto *et al.* 2022; Tindaon 2025). Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pemahaman yang menyeluruh terhadap peran ketiga faktor tersebut (Irfan dan Sukoco 2024; Rokhayati *et al.* 2022). Lingkungan kerja merupakan segala kondisi dan faktor di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, kebersihan, serta ketersediaan fasilitas kerja. Lingkungan kerja juga mencakup tempat di mana karyawan melakukan aktivitas operasional, yang berperan dalam menciptakan kenyamanan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja (Panca *et al.* 2024). Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin

mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi memberikan kontribusi yang bermakna bagi organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional ini memiliki empat komponen utama, yaitu *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation* yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif karyawan (Wijaya *et al.* 2025). Beban kerja timbul akibat adanya perbedaan antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Tuntutan fisik dan mental dalam pekerjaan membuat tingkat stres kerja karyawan berbeda. Beban kerja yang proporsional dengan kemampuan individu memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Di sisi lain, tingginya beban kerja berpotensi menimbulkan tekanan psikologis, kelelahan, dan menurunkan tingkat kinerja (Saputri dan Farhani 2024). Kinerja karyawan berdasarkan Tindaon (2025) merupakan capaian kerja yang tercermin dari hasil maupun perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan kewajiban yang perlu diselesaikan dalam periode waktu yang ditentukan. Penilaian kinerja tidak semata-mata berfokus pada kuantitas dan kualitas hasil kerja, melainkan cara karyawan menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kriteria mutu, kewajiban, serta fungsi yang diembannya di dalam institusi.

Tabel 1. Research Gap

No	Hubungan antar variabel	Berpengaruh signifikan	Tidak berpengaruh signifikan
1	Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Andriyani (2020); Badrianto <i>et al.</i> (2022)	Irfan dan Sukoco (2024); Zuhaena dan Cahyo (2022)
2	Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan	Muhammad Zahran Rizqullah (2024); Rojak <i>et al.</i> (2024)	Husain dan Novendri (2026); Kurniawan (2024)
3	Pengaruh Beban kerja terhadap kinerja karyawan	Arif (2025); Saputri dan Farhani (2024)	Indrayana <i>et al.</i> (2024); Khotimah (2024)

Kajian sebelumnya memperlihatkan adanya perbedaan temuan mengenai determinan kinerja karyawan. Sejumlah studi mengindikasikan bahwa *lingkungan kerja* memiliki keterkaitan dengan tingkat kinerja (Andriyani 2020; Badrianto *et al.* 2022). Namun, temuan Irfan dan Sukoco (2024); Zuhaena dan Cahyo (2022) tidak menunjukkan adanya pengaruh. Penelitian Muhammad Zahran Rizqullah (2024); Rojak *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa *gaya kepemimpinan transformasional* berperan dalam

memengaruhi kinerja karyawan. Sebaliknya, penemuan Husain dan Novendri (2026); Kurniawan (2024) menunjukkan bahwa *gaya kepemimpinan transformasional* tidak menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Arif (2025); Saputri dan Farhani (2024), beban kerja terbukti berperan dalam menentukan kinerja karyawan, sementara temuan Indrayana *et al.* (2024); Khotimah (2024) menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja cenderung menurunkan kinerja karyawan.

Tabel 2. Prasurvey

No	Pertanyaan	Setuju	%	Tidak setuju	%
Kinerja karyawan					
1	Kedisiplinan saya dalam mengikuti jam kerja sudah konsisten setiap hari	5	25%	15	75%
2	Saya mampu menjaga konsistensi dalam kinerja harian saya	7	35%	13	65%
3	Saya tetap merasa produktif meskipun beban kerja sedang tinggi	7	35%	13	65%
4	Saya mampu menjaga konsistensi dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan	5	25%	15	75%
5	Saya tetap menghasilkan pekerjaan yang berkualitas meskipun beban tugas sedang tinggi	5	25%	15	75%

Berikut merupakan prasurvey yang telah dilaksanakan. Hasil prasurvey yang melibatkan karyawan instansi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih menimbulkan masalah terbesar. Hanya 25%-35% responden yang mengatakan bahwa mereka disiplin, konsisten, dan tetap produktif saat memiliki banyak tugas, sementara 65%-75% mengungkapkan bahwa mereka kesulitan menjaga konsistensi kerja, kualitas hasil, dan penyelesaian tugas tepat waktu. Inkonsistensi temuan penelitian terkait pengaruh *lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan beban kerja* terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya celah penelitian yang masih perlu dikaji lebih mendalam, terutama pada instansi pemerintah daerah. Penelitian yang secara khusus mengkaji Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah masih relatif terbatas dalam kajian literatur manajemen sumber daya manusia, sekaligus menjadi dasar pertimbangan dalam perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif.

Tinjauan Literatur

Kinerja Karyawan

Kinerja berdasarkan Firdaus dan Susanti (2022) adalah hasil kerja karyawan yang terdiri dari kualitas dan jumlah tugas yang diselesaikan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sementara itu, kinerja berdasarkan penelitian Wahongan *et al.* (2024) tercermin dari mutu, jumlah, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas, yang menunjukkan kapasitas karyawan dalam menyelesaikan

pekerjaan secara efektif sesuai standar yang telah ditetapkan. Menurut Juyumaya *et al.* (2025), kinerja menggambarkan proses dan output kerja karyawan yang berpengaruh terhadap keberhasilan institusi dalam merealisasikan sasaran yang telah direncanakan. Sedangkan menurut Bie dan Kubiciel-Lodzi (2025), kinerja mengacu pada capaian kerja karyawan dalam menjalankan tugas yang menjadi kewajibannya, serta sejauh mana ia mematuhi aturan dan menjaga kedisiplinan dalam bekerja. Berdasarkan penelitian Firdaus dan Susanti (2022); Wahongan *et al.* (2024), ditemukan indikator kinerja meliputi: 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Pelaksanaan tugas, 4) Tanggung jawab, 5) Ketepatan waktu.

Lingkungan Kerja

Rokhayati *et al.* (2022) menyebutkan bahwa *lingkungan kerja* meliputi seluruh kondisi di tempat kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan, baik dari sisi fisik maupun aspek immateriil. Lingkungan kerja menurut Voordt (2025) dapat diartikan sebagai kondisi tempat kerja yang meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan. Menurut Andre *et al.* (2025), lingkungan kerja dalam konteks kerja berbasis aktivitas memiliki tiga dimensi utama yang saling terkait: *lingkungan kerja fisik, digital, dan sosial*. Berdasarkan penelitian Rokhayati *et al.* (2022), indikator lingkungan kerja yang digunakan meliputi: 1) Suasana kerja, 2) Hubungan dengan rekan kerja, 3) Tersedianya fasilitas kerja, 4) Penerangan atau pencahayaan, 5) Kebersihan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Jaroliya (2026), *gaya kepemimpinan transformasional* menitikberatkan pada peran pemimpin dalam menginspirasi dan mendorong semangat kerja karyawan untuk mengutamakan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Putri Anjani (2025), *gaya kepemimpinan* dapat diartikan sebagai pola perilaku dalam memberi pengaruh, pengarahan, serta membimbing anggota pribadi, kebiasaan, dan pendekatan tertentu agar terarah dan target organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan menurut Herm dan Lucas (2025) adalah kemampuan pemimpin, terutama dengan pendekatan transformasional, untuk memotivasi dan menginspirasi anggota tim guna melampaui kepentingan pribadi untuk mencapai visi organisasi bersama. Berdasarkan penelitian Putri Anjani (2025), indikator gaya kepemimpinan meliputi: 1) Menjadi teladan, 2) Menginspirasi visi bersama, 3) Menguji proses, 4) Memberdayakan orang lain, 5) Memberikan dorongan semangat.

Beban Kerja

Beban kerja menurut Miheli *et al.* (2025) didefinisikan sebagai kombinasi dari tugas yang tidak masuk akal dan kecepatan kerja. Menurut Chowhan dan Pike (2025), beban kerja menggambarkan jumlah tugas yang harus diselesaikan individu dalam periode waktu tertentu. Sedangkan Saputri dan Farhani (2024) mendefinisikan beban kerja sebagai kondisi kerja yang mencakup tujuan yang akan dicapai, keadaan tugas yang dijalankan, serta pedoman mengenai standar hasil kerja sesuai SOP. Beban kerja menurut Fani dan Tiari (2024) merupakan akumulasi kewajiban yang wajib diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Dari penelitian Saputri dan Farhani (2024); Tiari (2024), ditemukan indikator beban kerja meliputi: 1) Tujuan kerja yang harus dicapai, 2) Kondisi pekerjaan, 3) Standar pekerjaan, 4) Tekanan waktu, 5) Tekanan mental dan fisik.

1) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Rokhayati *et al.* (2022) menyatakan bahwa pengelolaan *lingkungan kerja* yang efektif telah menunjukkan dampak signifikan pada produktivitas karyawan, mengingat suasana kerja yang mendukung dapat memaksimalkan capaian hasil kerja. Menurut

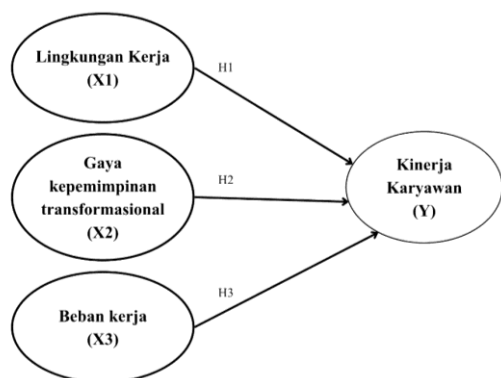
Voordt (2025), lingkungan yang nyaman berpengaruh terhadap efisiensi kinerja karyawan, apalagi jika didukung fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang baik. Andre *et al.* (2025) mengatakan bahwa kinerja karyawan meningkat sebagai hasil dari kondisi lingkungan yang kondusif di mana besarnya pengaruh tersebut ditentukan oleh dimensi lingkungan yang ada. H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Rojak *et al.* (2024) menyatakan bahwa *gaya kepemimpinan transformasional* memberikan dampak positif dan signifikan, serta berperan dalam memotivasi anggota sehingga capaian kinerja mengalami peningkatan. Studi Herm dan Lucas (2025) mengindikasikan bahwa implementasi *kepemimpinan transformasional* memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tim. Melalui penguatan kerja sama serta kemampuan pemimpin dalam kendala pembagian tugas dan komunikasi, hal ini berdampak positif bagi hasil kerja tim dalam perusahaan. H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan temuan Chowhan dan Pike (2025), pengaturan *beban kerja* yang dilakukan secara terencana dan terstruktur mampu mendorong peningkatan konsentrasi dan efisiensi kerja karyawan, dan berdampak positif. Studi pada Miheli *et al.* (2025) mengindikasikan bahwa adanya hubungan antara *beban kerja* dan kinerja karyawan ketika pembagian *beban kerja* dikelola secara proporsional. Indrayana *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *beban kerja* berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah atau intensitas *beban kerja* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat menyebabkan penurunan kinerja melebihi kapasitas individu, yang memicu penurunan kualitas kinerja karyawan. H3: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metodologi Penelitian

Studi ini menerapkan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk mengkaji keterkaitan antar variabel secara objektif. Teknik sensus diterapkan dalam penentuan sampel, secara menyeluruh populasi sebagai objek penelitian (Saputri dan Farhani 2024). Teknik sensus digunakan mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, maka seluruh populasi digunakan sebagai responden penelitian, yaitu 89 pegawai pada Instansi Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa

Tengah. Penentuan kriteria responden dalam penelitian ini meliputi: (1) Pegawai aktif pada instansi dengan rentang usia 25-60 tahun, (2) Telah bekerja minimal selama 1 tahun, (3) Bersedia berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan secara fisik dengan menyebarkan formulir kuesioner di lingkungan instansi untuk diisi secara manual. Data primer diperoleh dari kuesioner tertutup berdasarkan skala Likert 1-5, yang diserahkan kepada karyawan. Instrumen pengujian diuji validitas dan reliabilitasnya sebagai tahap awal. Selanjutnya, data dianalisis dengan SPSS versi 25 melalui analisis deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji T dan uji F, serta koefisien determinasi.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas serta satu variabel terikat. Variabel independen meliputi *lingkungan kerja* (X1), *gaya kepemimpinan transformasional* (X2), dan *beban kerja* (X3). Kinerja karyawan (Y) ditetapkan sebagai variabel dependen.

Tabel 3. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi operasional	Indikator
1	Lingkungan kerja (X1)	Lingkungan kerja meliputi kondisi fisik maupun nonfisik di tempat kerja yang mendukung peningkatan Kinerja karyawan Rokhayati <i>et al.</i> (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Suasana kerja • Hubungan dengan rekan kerja • Tersedianya fasilitas kerja • Penerangan/pencahayaan • Kebersihan (Rokhayati <i>et al.</i> 2022)
2	Gaya kepemimpinan transformasional (X2)	Gaya kepemimpinan transformasional Merupakan kapasitas seorang pemimpin dalam mendorong serta menginspirasi karyawan demi terwujudnya visi organisasi Herm dan Lucas (2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi teladan • Menginspirasi visi bersama • Menguji proses • Memberdayakan orang lain • Memberikan dorongan semangat (Putri Anjani, 2025)
3	Beban kerja (X3)	Beban kerja merupakan bagian dari tuntutan pekerjaan yang meliputi jumlah tugas yang harus diselesaikan dengan batas waktu yang telah ditentukan Chowhan dan Pike (2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan kerja yang harus dicapai • Kondisi pekerjaan • Standar pekerjaan • Tekanan waktu • Tekanan mental dan fisik (Saputri dan Farhani, 2024;

			Tiari, 2024)
4	Kinerja karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang dilihat dari kualitas dan jumlah yang berhasil diselesaikan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi. Firdaus dan Susanti (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja • Kuantitas kerja • Pelaksanaan tugas • Tanggug jawab • Ketepatan waktu (Saputri dan Farhani, 2024; Wahongan <i>et al.</i> , 2024)

Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dinyatakan “valid” jika nilai r hitung $>$ r tabel atau nilai signifikan $<$ 0,05.

Pada penelitian ini melibatkan 89 partisipan dan tingkat signifikansi sebesar 5%, didapat nilai r tabel sebesar 0,2084 ($df = N-2$). Temuan dari pengujian ini mengindikasikan bahwa data memenuhi validitas karena nilai $r > r$ tabel (0,2084).

Tabel 4. Uji Validitas

Variabel	Item pernyataan	R count	Keterangan
Lingkungan kerja (X1)	X1.1	0.764	Valid
	X1.2	0.758	Valid
	X1.3	0.777	Valid
	X1.4	0.636	Valid
	X1.5	0.683	Valid
Gaya kepemimpinan transformasional (X2)	X2.1	0.844	Valid
	X2.2	0.817	Valid
	X2.3	0.847	Valid
	X2.4	0.768	Valid
	X2.5	0.852	Valid
Beban kerja (X3)	X3.1	0.757	Valid
	X3.2	0.717	Valid
	X3.3	0.632	Valid
	X3.4	0.683	Valid
	X3.5	0.733	Valid
Kinerja karyawan (Y)	Y1.1	0.840	Valid
	Y1.2	0.783	Valid
	Y1.3	0.768	Valid
	Y1.4	0.805	Valid
	Y1.5	0.842	Valid

Uji Reliabilitas

Pengujian dalam studi ini dikategorikan reliabel apabila hasil pengujian dengan metode *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai $>$ 0,60,

yaitu Lingkungan kerja (0.769), Gaya kepemimpinan transformasional (0.884), Beban kerja (0.721) dan Kinerja karyawan (0.867).

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Simpulan
Lingkungan kerja (X1)	0.769	Reliabel

Gaya kepemimpinan transformasional (X2)	0.884	Reliabel
Beban kerja (X3)	0.721	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0.867	Reliabel

Uji Normalitas

Pengujian normalitas menerapkan metode kolmogorov-smirnov. Mengingat sampel kurang dari 100 responden, uji normalitas menggunakan metode Monte carlo untuk memperoleh estimasi signifikansi yang lebih

akurat dibandingkan Asymp. Sig. Pengujian menemukan nilai signifikan sebesar $0,121 > 0,05$ maka data berdistribusi normal. Temuan ini mengindikasi telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 6. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	
N		89	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.71328182	
Most Extreme Differences	Absolute	.123	
	Positive	.084	
	Negative	-.123	
Test Statistic		.123	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.002 ^c	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.121 ^d	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.112
		Upper Bound	.129

Uji Multikolinieritas

Pengujian mengacu pada nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Model regresi dibuktikan tidak mengalami multikolinieritas apabila memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan VIF

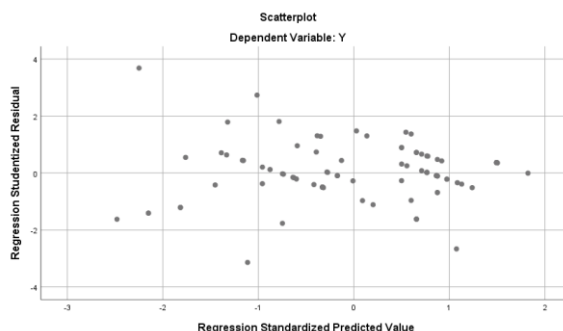
< 10. Hasil pengujian menunjukkan, seluruh variabel memenuhi ketentuan tersebut, yang menunjukkan tidak adanya masalah multikolinieritas.

Tabel 7. Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Lingkungan kerja	.370	2.706
	Gaya kepemimpinan transformasional	.434	2.304
	Beban kerja	.589	1.697

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan uji dengan scatterplot, titik-titik data tampak tersebar tidak beraturan dan tampak berbentuk jelas dan berada di bawah angka 0 pada sumbu Y. Temuan ini menegaskan bahwa model regresi berada dalam kondisi bebas dari heteroskedastisitas.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Analisa Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil Analisis Regresi Linear Berganda menggunakan koefisien Standardized (Beta), diperoleh hasil sebagai berikut.

- a) Variabel Lingkungan kerja (X1) memiliki nilai koefisien beta sebesar -0,211. Dan nilai signifikan $0,078 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan negatif dan tidak signifikan dari variabel Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- b) Variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X2) memiliki nilai koefisien sebesar 0,537. Dan nilai signifikan

- $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien tersebut dapat diartikan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- c) Variabel Beban kerja (X3) memiliki nilai koefisien sebesar 0,491. Dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien tersebut dapat diartikan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel Beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.789	1.659		4.093	.000
Lingkungan kerja	-.212	.119	-.211	-1.781	.078
Gaya kepemimpinan transformasional	.511	.104	.537	4.913	.000
Beban kerja	.404	.077	.491	5.231	.000

Uji t

Apabila nilai signifikansi $< 0,05$, variabel X mempengaruhi variabel Y, sementara jika nilai $\text{sig} > 0,05$, X tidak mempengaruhi variabel Y. Berdasarkan tabel di atas, pengujian parsial dapat disimpulkan:

- 1) Variabel *lingkungan kerja* (X1) menunjukkan tingkat signifikansi sebesar $0,078 > 0,05$, nilai T hitung $-1,781 < 1,988$. Dengan demikian, X1 tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
- 2) Variabel *gaya kepemimpinan transformasional* (X2) memiliki nilai signifikan $0,000 < 0,05$, serta nilai T $4,913 > 1,988$. Hal tersebut membuktikan X2 mempengaruhi kinerja karyawan (Y).

- 3) Variabel *beban kerja* (X3) memperoleh nilai signifikan $0,000 < 0,05$, dengan nilai T $5,231 > 1,988$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X3 mempengaruhi kinerja karyawan (Y).

Uji F

Pengujian ANOVA menghasilkan nilai F sebesar 35,971 dan signifikansi $0,000 < 0,05$, yang mengindikasikan bahwa *lingkungan kerja*, *gaya kepemimpinan transformasional*, dan *beban kerja* secara kolektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9. Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	327.938	3	109.313	35.971	.000 ^b
Residual	258.309	85	3.039		
Total	586.247	88			

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Nilai R square sebesar 0,559 menunjukkan gabungan variabel Lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan transformasional, dan Beban kerja dapat menunjukan 55,0% variasi kinerja

karyawan. sebesar 44,1% dari variasi ini disebabkan oleh faktor-faktor diluar lingkup penelitian.

Tabel 10. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.559	.544	1.74325

Pembahasan

Pengujian hipotesis mengenai pengaruh *lingkungan kerja* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai T hitung sebesar -1,781, yang berada di bawah T tabel 1,988, dengan nilai signifikansi tercatat sebesar 0,078 > 0,05. Kondisi ini menyebabkan hipotesis H1 tidak dapat diterima, menunjukkan bahwa *lingkungan kerja* tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi *lingkungan kerja* pada instansi relatif stabil dan telah memenuhi standar minimum operasional, sehingga tidak menjadi faktor pembeda dalam peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Irfan dan Sukoco (2024) yang menyatakan bahwa kondisi *lingkungan kerja* tidak selalu menjadi determinan utama dalam peningkatan kinerja apabila faktor kepemimpinan dan manajemen tugas lebih dominan. Sebaliknya, pengaruh *gaya kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja karyawan diperoleh dari nilai T 4,913 > 1,988 dengan nilai signifikan 0,000 < 0,05, yang mengindikasikan pengaruh positif secara signifikan dari X2 terhadap kinerja karyawan (Y).

Oleh karena itu, H2 dapat diterima. Berdasarkan survei, pemimpin yang menginspirasi, reseptif terhadap inovasi, dan suportif terhadap timnya dapat mendorong pegawai melampaui tuntutan administratif dan bekerja secara lebih adaptif serta inovatif. Kondisi ini diperkuat dengan temuan Rojak *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa pemimpin mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan memotivasi anggotanya, sehingga meningkatkan capaian kinerja karyawan. Selain itu, output pengujian mengenai pengaruh *beban kerja* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, dengan nilai T 5,231 > 1,988, yang

mengindikasikan bahwa variabel X3 berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Oleh karena itu, H3 dapat diterima. Sesuai dengan survei yang telah dilakukan, kompetensi yang memadai, standar kerja yang jelas, dan tekanan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa peningkatan beban masih dapat diimbangi oleh kapasitas karyawan untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Dengan demikian, pengelolaan distribusi tugas yang tepat menjadi kunci dalam menjaga kinerja tetap optimal. Kondisi ini diperkuat dengan temuan Chowhan dan Pike (2025) yang menyatakan bahwa pengaturan *beban kerja* yang dilakukan secara terencana dan terstruktur mampu mendorong peningkatan konsentrasi dan efisiensi kerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa *lingkungan kerja* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi *lingkungan kerja*, seperti suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, ketersediaan fasilitas, penerangan, dan kebersihan, belum mampu mendorong perubahan kinerja secara nyata dan tidak menjadi faktor dominan yang secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai. Di sisi lain, *gaya kepemimpinan transformasional* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam memotivasi, memberikan dukungan dan arahan, serta membangun hubungan kerja yang terbuka dan kondusif sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Selanjutnya, *beban kerja* juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila *beban kerja* dikelola dengan

baik, didukung kompetensi yang memadai, kejelasan standar kerja, serta kemampuan karyawan dalam mengelola tekanan, maka pekerjaan tetap dapat diselesaikan secara optimal meskipun tuntutan meningkat. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *gaya kepemimpinan transformasional* dan pengelolaan *beban kerja* merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan pada instansi pemerintahan. Sementara itu, *lingkungan kerja* tidak berpengaruh signifikan, yang mengindikasikan bahwa aspek struktur organisasi, pembagian tugas, dan prosedur kerja lebih dominan dibandingkan kondisi fisik *lingkungan kerja*.

Kajian ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan yang dapat memberi dampak pada perolehan hasil dan interpretasinya. Pertama, lingkup penelitian hanya mencakup satu instansi, yang menyebabkan temuan penelitian belum dapat mewakili instansi lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda. Kedua, pengumpulan data melalui kuesioner berpotensi menimbulkan bias karena dapat bergantung pada persepsi kejujuran responden. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis responden, sehingga belum menggambarkan dinamika perilaku organisasi secara mendalam. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan mixed method agar hasil lebih komprehensif. Keempat, penelitian ini hanya menelaah *lingkungan kerja*, *gaya kepemimpinan transformasional*, dan *beban kerja*, sehingga variabel lain yang turut berkontribusi terhadap kinerja karyawan belum dikaji secara mendalam. Sejalan dengan hasil penelitian, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik disarankan untuk memperkuat peran kepemimpinan, terutama dalam menciptakan komunikasi yang efektif dan memberikan dukungan kepada karyawan. Pengelolaan *beban kerja* juga perlu diperhatikan agar sesuai dengan kemampuan karyawan melalui pemilahan tanggung jawab yang jelas dan formulasi objektif kerja yang proporsional. Penelitian mendatang direkomendasikan untuk menyempurnakan kerangka penelitian dengan mengintegrasikan variabel tambahan serta memperluas objek penelitian.

Daftar Pustaka

- Andre, M., Ramos, W., Figueiredo, P. S., & Pereira-Guizzo, C. (2025). Antecedents of innovation in industry factors on creative performance. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 269–285. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2018-0032>.
- Andriyani, N. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Aquavue Vision Internasional. *Jurnal STIEBI*, 15(1), 24–32.
- Arif, H. (2025). The impact of workload on employee performance at PT. Arista Auto Prima Pekanbaru. *Global Insights in Management and Economic Research*, 1(01), 01–05. <https://doi.org/10.53905/gimer.v1i01.1>.
- Badrianto, Y., Ekhsan, M., & Mulyati, C. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Nutrifood Indonesia bagian fillpack. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 1–10.
- Bie, A., & Kubiciel-Lodzi, S. (2025). Enhancing migrants' job performance: The role of employees' dynamic capabilities driven by the. *Construction Economics and Building*, 33(2), 199–218. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-04-2024-0142>.
- Chowhan, J., & Pike, K. (2025). Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: A job demand–resource model study during COVID-19. *International Journal of Management*, 44(4), 653–670. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0254>.
- Dilla, N. (2025). Peran budaya organisasi dan kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan rumah sakit: Literatur tinjauan. *International Journal of Health and Educational Sciences Studies*, 7(1).

- Herm, G., & Lucas, A. C. (2025). Transformational leadership addressing team performance: Situational challenges in. *Journal of Workplace Learning*, 001. <https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2024-0115>.
- Husain, B. A., & Novendri, I. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bumi Berkah Boga Jakarta Selatan. *Jurnal Riset Bisnis*, 9(1), 74–83. <https://doi.org/10.32493/dr.b.v9i1.54825>.
- Indrayana, D. S., Ibnu, F., & Sukono, F. (2024). Pengaruh beban kerja, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 9–18.
- Irfan, M., & Sukoco, A. (2024). The influence of work environment and workload on the employee performance of Surabaya regional health laboratory with work motivation as an intervening variable. *International Journal of Economics and Business Development*, 07(06), 1258–1270. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v7i6.3007>.
- Jaroliya, D. (2026). Transformational leadership style: A boost or hindrance to team performance in IT sector. *Journal of Management Development*, 19(1), 87–105. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0167>.
- Juyumaya, J., Tom, U. S., Torres-Ochoa, C., & Tom, U. S. (2025). Boosting job performance: The impact of autonomy, engagement and age. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 31(4), 397–414. <https://doi.org/10.1108/REG-09-2023-0108>.
- Khotimah, K. (2024). Pengaruh beban kerja, stres kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan PT Rajawali Dwi Putra Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(9).
- Kurniawan, F. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Sleman. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(05), 1695–1707.
- Miheli, K. K., Zupan, N., & Merku, A. (2025). I feel the need – the need for speed! Unreasonable tasks, work pace, psychological detachment and emotional exhaustion. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(1), 162–177. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0185>.
- Panca, A. R., Purusa, N. A., Aqmal, D., & Wibowo, E. S. (2024). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan perceived organizational support (POS) terhadap retensi karyawan pada PT. Saprotan Utama Nusantara Semarang. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 139–152.
- Putri, S. A. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Salsabilla Anjani Putri. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v3i4.2104>.
- Rizqullah, N. (2024). The influence of transformational leadership. *Jurnal Manajemen*, 3(3), 681–690.
- Rojak, J. A., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *Jurnal Manajemen*, 5, 977–990.
- Rokhayati, I., Setiawan, H., & Jordi Bagaskara, B. (2022). Pengaruh komunikasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 25–34. <https://doi.org/10.55303/mimb.v19i2.149>.
- Saputri, & Farhani. (2024). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Karya Jalur Bersama Desa Tamiyang Kecamatan

- Tanta Kabupaten Tabalong. *Jurnal Manajemen*, 7.
- Susanti, F., & Firdaus. (2022). Analisis perbandingan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), 104–109.
- Tiari, F. (2024). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor kelurahan Cigugur Tengah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(4), 2179–2185.
- Tindaon, Y., & H. S. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan penghargaan terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan Lulu Hypermarket Department Store Cabang BSD Tangerang). *Anggaran: Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi*, 3(2).
- Voordt, T. Van Der. (2025). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>.
- Wahongan, J. L., Ogi, I. W. J., Tielung, M. V. J., Kinerja, A., Dalam, P., Administrasi, P., Di, P., Tielung, M. V. J., Manajemen, J., & Ekonomi, F. (2024). *Jurnal EMBA*, 12(4), 225–236.
- Wijaya, I., Astuti, S. D., Waluyo, D. E., & Chasanah, A. N. (2025). A mediation analysis of work engagement in the relationship between transformational leadership, organizational culture, and OCB. *Journal of Accounting, Management, and Economics Research*, 3(2), 1–16.
- Zuhaena, F., & Cahyo, H. (2022). Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Forensik*, 4(4), 743–749. <https://doi.org/10.30872/jfor.v24i4.11737>.