

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
FASILITAS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR
KEUSKUPAN AGATS**

Hilarius Salmon¹, Ike Kusdyah Rachmawati², Adriani Kala'lembang³

Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Malang

e-mail: ¹salmonhilarius@Gmail.com, , ²ike.kusdyah@asia.ac.id, ³adriani.rindy@asia.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the effect of transformational leadership and work facilities on employee performance, both directly and indirectly through work motivation as an intervening variable at the Agats Diocese Office. The study is grounded in the importance of strengthening leadership, work facilities, and motivation to improve employee performance effectiveness within a religious organization operating amid the geographical challenges of Asmat, South Papua. A quantitative method with an explanatory approach was applied. Data were collected through questionnaires distributed to all employees of the Agats Diocese Office using a census (total sampling) technique, obtaining 50 valid respondents from a population of 59 employees. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) to examine the causal relationships among the research variables. The results indicate that transformational leadership and work facilities each have a positive and significant effect on work motivation, but do not have a significant direct effect on employee performance. Work motivation itself has a positive and highly significant effect on employee performance, and is proven to fully mediate the relationship between both transformational leadership and work facilities toward employee performance. These findings confirm that employee performance at the Agats Diocese Office can only be improved when leadership and facilities are first converted into stronger work motivation.*

Keyword: *Transformational Leadership, Work Facilities, Work Motivation, Employee Performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Keuskupan Agats. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada seluruh karyawan Kantor Keuskupan Agats dengan teknik sensus (total sampling), dan diperoleh 50 responden valid dari populasi 59 karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan fasilitas kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, serta terbukti memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh kepemimpinan transformasional maupun fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan Kantor Keuskupan Agats hanya dapat dicapai apabila kepemimpinan dan fasilitas kerja terlebih dahulu berhasil ditransformasikan menjadi motivasi kerja yang kuat.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Fasilitas Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Keuskupan Agats merupakan salah satu dari lima Keuskupan di Tanah Papua dan salah satu dari 38 Keuskupan di Indonesia. lembaga keagamaan seperti ini memiliki peran strategis dalam pelayanan sosial, karya pastoral, dan administrasi umat di wilayah Keuskupan Agats, Kabupaten Asmat, Propinsi Papua Selatan. Efektivitas lembaga ini sangat bergantung pada kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya. Kinerja karyawan dalam sebuah lembaga merupakan determinan utama yang menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi lembaga tersebut (Robbins & Judge, 2018). Fenomena ini menjadi sangat

esensial bagi lembaga keagamaan nirlaba seperti Kantor Keuskupan Agats m. Lembaga ini memiliki struktur koordinasi pelayanan yang kompleks, membawahi 14 komisi dan mitra strategis seperti Ekonom Keuskupan, Komisi Pendidikan, Kateketik, Liturgi, Kitab Suci, Kepemudaan, Keluarga, PSE, Komisi Sosial, Komisi Budaya, SKP, Pusat Pastoral, Sekretariat, serta mitra kerja seperti Yayasan Alfons Suwada (YAS), World Vision Indonesia (WVI), dan Credit Union (CU). Kompleksitas ini menuntut profesionalisme kerja yang tinggi dari para pegawainya demi tercapainya efektivitas pelayanan umat. Tabel 1. dibawah menampilkan Komisi dan Mitra Kerja Keuskupan Agats.

Tabel 1 Komisi dan Mitra Kerja Kantor Keuskupan Agats

No	Komisi / Mitra Kerja	Jumlah Staf/org
1	Pusat Pastoral (PUSPAS)	2
2	Ekonomat	2
3	Sekretariat	3
4-14	14 Komisi Pelayanan (Liturgi, Kateketik, KMKI, Kitab Suci, Kepemudaan, Keluarga, PSE, Pendidikan, Budaya, SKP, Komsos, dll.)	31
15-17	Mitra Kerja (YASA, KSP CU Ndar Seseпок, WVI)	22
	Total	59

Sumber: Data Sekretariat Keuskupan Agats, 2026

Dalam konteks wilayah dengan tantangan geografis rawa berlumpur, gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan keuskupan (Uskup dan jajaran direktur komisi) memegang peranan sangat penting dalam mengatur pola pelayanan kepada umat setempat. Oleh karena itu, Gaya kepemimpinan transformasional dinilai sebagai pendekatan yang paling adaptif karena mampu menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasikan nilai-nilai spiritual pengabdian ke dalam diri bawahan (Bass & Avolio, 2014). Pemimpin transformasional tidak sekadar memberikan instruksi administratif, melainkan membangun hubungan emosional dan moral yang kuat, sehingga para staf di komisi pelayanan moral

(seperti Komisi Liturgi, Kateketik, dan Kitab Suci) tetap berkomitmen tinggi meskipun bekerja di daerah terpencil dan memiliki banyak tantangan.

Di samping faktor kepemimpinan, ketersediaan fasilitas kerja fisik menjadi instrumen penentu kelancaran operasional birokrasi Keuskupan Agats. Fasilitas kerja yang memadai, baik berupa kelayakan ruang kantor, komputer, jaringan internet berbasis satelit, maupun sarana transportasi air (speedboat), terbukti secara signifikan memengaruhi produktivitas kerja (Sutrisno, 2019). Keterbatasan fasilitas fisik di pedalaman Asmat sering kali menjadi batu sandungan bagi komisi-komisi lapangan (seperti Komisi Pengembangan Sosial

Ekonomi/PSE, SKP, YASA, dan WVI) dalam menyalurkan bantuan sosial dan melakukan pengawasan program di paroki-paroki pedalaman.

Di sisi lain, fasilitas kerja yang memadai menciptakan kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Keterbatasan sarana prasarana di wilayah Papua, terutama Keuskupan Agats, dapat menjadi kendala operasional yang menurunkan produktivitas. Jika fasilitas tidak memadai, karyawan akan kesulitan bekerja optimal meskipun memiliki motivasi tinggi. Motivasi kerja muncul sebagai faktor penghubung yang logis. Kepemimpinan transformasional dan fasilitas kerja yang baik diduga tidak langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu menumbuhkan motivasi internal karyawan. Karyawan yang termotivasi akan memiliki semangat, disiplin, dan tanggung jawab lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan sebagai mekanisme mediasi (Oroh et al., 2024; Bahiroh & Ikhlas, 2024).

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Dalam kajian psikologi, Richard M. Ryan dan Edward L. Deci menyatakan bahwa *“motivation concerns the energy, direction, and persistence of behavior”* (Ryan & Deci, 2020, hlm. 3). Penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, serta berkontribusi terhadap peningkatan kreativitas dan produktivitas kerja (Tran et al., 2021; Martinho & Donald, 2024). Dengan demikian, motivasi tidak hanya menjadi faktor internal individu, tetapi juga menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antarvariabel lembaga.

Selain itu, fasilitas kerja sebagai bagian dari lingkungan kerja juga

memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mampu memberikan rasa nyaman sekaligus meningkatkan produktivitas. Felix Dartey-Baah dan E. Y. Ampofo menyatakan bahwa *“a conducive work environment significantly enhances employee motivation and productivity”* (Dartey-Baah & Ampofo, 2020, hlm. 50). Hal ini diperkuat oleh berbagai penelitian mutakhir yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan dan motivasi kerja (Al-Aamri et al., 2024; Aggarwal, 2024).

Sejalan dengan itu, Jinsoo Kim dan Seong-Hun Park mengemukakan bahwa *“workplace environment plays a critical role in shaping employee behavior and performance outcomes”* (Kim & Park, 2022, hlm. 7). Temuan ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja tidak hanya berfungsi sebagai sarana fisik, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research) dan desain survei. Penelitian dilaksanakan di Kantor Keuskupan Agats, Kabupaten Asmat, Provinsi Papua Selatan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Kantor Keuskupan Agats yang berjumlah 59 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling, dan dari populasi tersebut diperoleh 50 responden yang berhasil mengisi kuesioner secara lengkap (response rate 84,7%). Ukuran sampel ini telah memenuhi kaidah “10 times rule” untuk analisis SEM-PLS, yang mensyaratkan minimal 30 responden pada model penelitian ini.

Variabel penelitian terdiri atas variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan fasilitas kerja

(X2); variabel intervening, yaitu motivasi kerja (Z); serta variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y). Kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan teori Bass dan Riggio (2006) yang meliputi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Fasilitas kerja diukur melalui indikator kelayakan ruang kerja, kelengkapan peralatan, serta sarana pendukung operasional. Motivasi kerja diukur melalui kebutuhan berprestasi, semangat kerja, komitmen kerja, dan ketekunan dalam bekerja, sedangkan kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab.

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) berbantuan aplikasi SmartPLS, melalui evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Evaluasi outer model meliputi uji validitas konvergen (outer loading dan Average Variance Extracted/AVE), validitas diskriminan (Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT), serta reliabilitas

(Cronbach's Alpha dan Composite Reliability). Evaluasi inner model meliputi koefisien determinasi (R-Square), relevansi prediktif (Q-Square), effect size (f-Square), dan kelayakan model (SRMR). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistik $\geq 1,96$ pada taraf signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Setelah mendapatkan data dilapangan kemudian dianalisis deskripsi variabel Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini diukur melalui 4 indikator Bass & Avolio: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration. Berdasarkan hasil kuesioner responden di Kantor Keuskupan Agats, diperoleh Gambaran deskriptif pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Rekapitulasi Skor Deskriptif Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kode	Indikator	Nilai Rata-rata (Mean)	Kategori
X1.1	Idealized Influence	91.33%	Sangat Setuju
X1.2	Inspirational Motivation	88.67%	Sangat Setuju
X1.3	Intellectual Stimulation	52.67%	Setuju
X1.4	Individualized Consideration	48.67%	Setuju
Rata-rata Variabel X1		66.33%	Sangat Setuju

Keterangan Kategori: >80% = Sangat Setuju, 60%-80%=Sangat Setuju, 40%-60%=Setuju, 40% = Setuju

Analisis X1.1 Idealized Influence: 91,33% Sangat Setuju. Skor tertinggi ada pada Idealized Influence. Itu artinya bahwa karyawan memandang pimpinan sebagai sosok yang patut diteladani, memiliki integritas, konsisten antara kata dan perbuatan, dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan. Dalam konteks Keuskupan Agats yang

merupakan lembaga gerejawi, skor sangat setuju ini sangat relevan dan masuk akal. Dalam hal ini, figur pemimpin rohani dituntut menjadi teladan atau *role model* antara moral dan spiritual. Situasi ini tentunya dapat menjadi kekuatan yang utama, karena Idealized Influence merupakan kunci utama kepercayaan. Karyawan akan lebih mudah patuh dan

termotivasi apabila mereka sangat respek pada pemimpinnya.

Analisis X1.2 Inspirational Motivation: 88,67% Sangat Setuju. Indikator kedua ini sama dengan yang pertama memiliki skor yang sangat tinggi. Pimpinan dinilai berhasil mengkomunikasikan visi, memberi semangat, optimism, dan makna pada pekerjaan karyawan. Karyawan juga merasa pekerjaannya di Keuskupan Agats bukan sekadar rutinitas administratif, akan tetapi benar-benar bagian dari panggilan dalam pelayanan. Skor ini juga sangat sesuai dengan karakter organisasi keagamaan yang berbasis nilai dan misi. Ketika pemimpin mampu mengaitkan tugas harian dengan visi pelayanan Gereja, maka muncul energi intrinsik pada karyawan. Hal inilah yang menjadi tiang penyangga atau penopang utama motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Analisis X1.3 Intellectual Stimulation: 52,67% Setuju. Skor cukup signifikan pada Intellectual Stimulation. Hal ini berarti bahwa dorongan pimpinan agar karyawan mampu berpikir kreatif, inovatif, mempertanyakan asumsi lama, dan mencari cara kerja baru masih berada pada level Tingkat menengah. Kondisi ini

dapat dipahami dari karakteristik birokrasi gerejawi yang cenderung hierarkis dan berbasis aturan/tradisi. Inisiatif untuk “berpikir di luar kotak” mungkin belum sepenuhnya didorong. Padahal, di era pelayanan yang dinamis, intellectual stimulation sangat penting agar karyawan tidak stagnan dan mampu menyelesaikan masalah pastoral/administrasi dengan cara baru.

Analisis X1.4 Individualized Consideration: 48,67% Setuju. Skor setuju ada pada indikator ini. Pimpinan dinilai masih mampu memberikan perhatian personal, mentoring, coaching, dan pengembangan potensi individual setiap karyawan. Skor Setuju ini menunjukkan pendekatan pimpinan masih cukup mampu memimpin tetapi cenderung bersifat kolektif dan menyeluruh, sehingga belum menyentuh kebutuhan, aspirasi, dan potensi unik masing-masing karyawan. Padahal, individualized consideration merupakan kunci untuk membuat karyawan dapat merasa dihargai sebagai pribadi, bukan hanya sekedar sebagai “pegawai”. Kelemahan di sisi ini dapat menjadi penghambat maksimalisasi potensi dan loyalitas jangka Panjang.

Tabel 3 Deskriptif Variabel X2

Kode	Indikator	Nilai Rata-rata (Mean)	Kategori
X2.1	Ketersediaan Sarana Kerja	60.67%	Setuju
X2.2	Kondisi Fisik Lingkungan Kerja	46.67%	Setuju
X2.3	Kenyamanan Ruang Kerja	53.33%	Setuju
X2.4	Kelengkapan Peralatan Kerja	57.33%	Sangat Setuju
Rata-rata Variabel X2		54, 5%	Setuju

Keterangan Kategori; >80% -100%= sangat setuju, 61% - 80%= Sangat Setuju, 40% - 60% = Setuju, 40%= Setuju

Apabila dikaji berdasarkan masing-masing indikator, terdapat ketimpangan internal pada variabel Fasilitas Kerja. Indikator Ketersediaan Sarana Kerja X2.1 memperoleh skor tertinggi sebesar 60,67% dan berada pada batas atas kategori “Cukup” mendekati “Tinggi”. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara kuantitas, sarana fisik seperti; meja, kursi, computer, dan ruang rapat telah tersedia di lingkungan kerja Kantor

Keuskupan Agats. Temuan ini mengimplikasikan bahwa manajemen telah berhasil memenuhi tahap pengadaan aset. Namun demikian, indikator Kondisi Fisik Lingkungan Kerja X2.2 memperoleh skor yaitu 46,67% dan berada pada batas bawah kategori “Cukup”. Indikator tersebut meliputi aspek pencahayaan, sirkulasi udara, suhu, kelembaban, kebisingan, dan kebersihan ruangan. Adanya selisih sebesar 14%

antara X2.1 dan X2.2 menggambarkan kondisi paradoks, yaitu sarana telah tersedia tetapi kondisi fisik lingkungan kerja belum mendukung. Keadaan ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan fisik kerja yang tidak memenuhi standart akan menurunkan semangat dan konsentrasi kerja karyawan. Kondisi tersebut menjadi relevan dengan karakteristik geografis Kantor Keuskupan Agats yang terletak pada wilayah beriklim tropis lembab di Papua Selatan, sehingga aspek perawatan Gedung dan pengendalian iklim mikro menjadi tantangan tersendiri.

Berdasarkan pembahasan tersebut, disarankan agar Kantor Keuskupan Agats memprioritaskan perbaikan pada X2.2

Kondisi Fisik Lingkungan Kerja melalui audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja, peningkatan sistem ventilasi, dan perawatan sarana secara berkala. Selanjutnya, perlu dilakukan penataan ergonomic ruang kerja untuk meningkatkan X2.3, serta pemetaan dan standarisasi peralatan kerja guna mengoptimalkan X2.1 dan X2.4. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan skor Fasilitas Kerja dari kategori “Cukup” menjadi “Tinggi” atau “Sangat Setuju”, sehingga variabel ini dapat berfungsi lebih efektif sebagai faktor pendukung dalam model penelitian.

Kemudian pengukur dorongan internal, kebutuhan berprestasi, dan pengakuan kerja karyawan.

Tabel 4 Deskriptif Variabel Y1

Kode	Indikator	Nilai Rata-rata (Mean)	Kategori
Y1.1	Kebutuhan Berprestasi	47.33%	Sangat Setuju
Y1.2	Semangat Kerja	56.67%	Setuju
Y1.3	Komitmen Kerja	48.67%	Setuju
Y1.4	Ketekunan dalam Bekerja	46.00%	Sangat Setuju
Rata-rata Variabel Y1		49.67%	Setuju

Keterangan Kategori; >80% -100%= sangat setuju, 61% - 80%= Sangat Setuju, 40% - 60% = Setuju, 40%= Setuju

Motivasi kerja merupakan variabel intervening dalam penelitian ini yang berperan sebagai penghubung antara Kepemimpinan Transformasional dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Keuskupan Agats. Motivasi kerja ini diukur melalui 4 indikator, yaitu; Kebutuhan Berprestasi, dan, Semangat Bekerja, Komitmen Kerja, dan Ketekunan dalam Bekerja. Hasil rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel Motivasi Kerja disajikan pada tabel 5.3.3.

Temuan penelitian ini yang mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja karyawan Kantor Keuskupan Agats berada pada kategori cukup dan sejalan dengan penelitian Mangkunegara 2017 yang menyatakan bahwa motivasi kerja pada organisasi pelayanan publik dan non-profit cenderung berada pada level moderat karena dipengaruhi oleh faktor

intrinsik seperti nilai pengabdian, bukan semata kompensasi material.

Secara keseluruhan, variabel Motivasi Kerja (Z) berada pada kategori Cukup dengan skor rata-rata 49,67%. Pola skor keempat indikator yang relative homogen pada rentang 46% - 56% mengindikasikan bahwa motivasi karyawan di Kantor Keuskupan Agats belum optimal, tetapi juga tidak terlalu rendah. Temuan ini mempunyai indikasi penting karena Motivasi Kerja berperan sebagai variabel intervening. Itu artinya bahwa seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan akan sangat ditentukan oleh kondisi motivasi ini. Apabila motivasi hanya berada pada tingkat Cukup, maka dampak positif dari kepemimpinan dan fasilitas kerja yang baik belum dapat ditransfer secara maksimal menjadi

peningkatan kinerja.

Dengan demikian, usaha untuk meningkatkan peran mediasi Motivasi Kerja, Kantor Keuskupan Agats sangat perlu melakukan penguatan khususnya pada indikator Ketekunan dalam Bekerja dan Kebutuhan Berprestasi yang skornya

sangat rendah. Maka dari itu, usaha yang dapat dilakukan adalah; pemberian umpan balik kinerja yang konstruktif, penetapan target kerja yang menantang namun realistis, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri para karyawan.

Tabel 5 Deskriptif Variabel Y2

Kode	Indikator	Nilai Rata-rata (Mean)	Kategori
Y2.1	Kualitas Kerja	52.67%	Setuju
Y2.2	Kuantitas Kerja	54.00%	Setuju
Y2.3	Ketepatan Waktu	51.33%	Setuju
Y2.4	Tanggung Jawab	48.67%	Setuju
	Rata-rata Variabel Y2	51.67%	Setuju

Kategori: 41% - 60% = Cukup/sedang

Secara umum, variabel Kinerja Karyawan (Y2) masuk dalam kategori Cukup dengan nilai rata – rata 51,67%. Pola skor yang merata pada rentang 48% - 54% mau menjelaskan bahwa kinerja karyawan belum timpang tetapi juga belum ada indikator yang menonjol. Kuantitas Kerja menjadi indikator yang tertinggi, sementara tanggung jawab menjadi yang terendah. Situasi ini menunjukkan bahwa karyawan Kantor Keuskupan Agats sudah “bekerja”, akan tetapi belum sepenuhnya “berkinerja unggul”. Kinerja yang cukup ini dapat dipahami sebagai akibat dari Motivasi Kerja yang juga berada pada Tingkat cukup seperti yang diterangkan pada poin 5. Maka dari itu, kondisi ini hendak menegaskan bahwa peran penting motivasi sebagai variabel intervening yaitu apabila motivasi tidak ditingkatkan dari Cukup menjadi Sangat Cukup, akibatnya Kinerja karyawan akan menjadi lebih sulit meningkatkan levelnya menjadi lebih tinggi. Apabila dikaitkan

dengan penelitian terdahulu, maka hasil ini sangat mendukung penelitian Bernardin & Russel 2013 yang mengatakan bahwa fungsi kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Ketika motivasi berada pada tingkat cukup/sedang, maka kinerja yang dihasilkan juga akan berada pada Tingkat cukup/sedang. Temuan skor Tanggung Jawab terendah juga selaras dengan penelitian Mathis & Jackson 2016 yang menekankan bahwa tanggung jawab merupakan indikator paling sensitif terhadap kualitas kepemimpinan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, Kantor Keuskupan Agats perlu fokus untuk memperkuat akuntabilitas dan budaya tanggung jawab karyawan.

Kemudian dilakukan uji asumsi klasik dengan menggunakan uji multikolinieritas dalam mendeteksi redundansi informasi antar-indikator mellaui nilai Variance Inflation Factor (VIF) dengan batas toleransi < 10,000.

Tabel 6 Analisis Multikolinearitas Indikator Kunci

Indikator	Nilai VIF	Klasifikasi
X1.6	14,071	Multikolinearitas Parah
Y1.5	10,142	Multikolinearitas Parah
Y2.11	9,090	Aman
Y1.4	9,163	Aman

Temuan anomali pada tabel 6 diatas dengan X1.6 (14,071) menunjukkan masalah redundansi yang ekstrem. Jika dikaitkan dengan hasil *outer loading*, muncul sebuah paradoks teknis: indikator X1.6 memiliki muatan yang rendah namun korelasi antar-item yang sangat tinggi. Hal ini menegaskan bahwa konstruk X1 secara struktural tidak stabil karena indikator yang tersisa saling

tumpang tindih secara informasi namun gagal memberikan daya jelas yang kuat terhadap variabel latennya.

Setelah validasi instrumen, dilakukan evaluasi model struktural untuk mengukur kekuatan prediksi dan relevansi model. Koefisien Determinasi (R-Square) dan Prediksi (Q-Square) yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7 Nilai R-Square dan Q-Square

Variabel Endogen	R-Square	Q-Square	Kekuatan Prediksi
Motivasi Kerja (Z)	0,781	0,491	Kuat
Kinerja Karyawan (Y)	0,850	0,593	Substansial

Tabel 8 Evaluasi Model Fit

Parameter	Estimated Model	Ambang Batas	Status
SRMR	0,117	$\leq 0,08$	Belum Ideal

Berdasarkan tabel 8 diatas nilai SRMR sebesar 0,117 yang melampaui batas ideal (0,08) memberikan catatan metodologis bahwa meskipun model memiliki daya

prediksi yang kuat, tingkat kecocokan antara model teoretis dengan realitas data lapangan masih membutuhkan penyempurnaan lebih lanjut.

Pembahasan

Analisis besaran efek (*Effect Size*) digunakan untuk menilai kontribusi substantif setiap variabel independent pada tabel 9. Dibawah ini:

Tabel 9 Matriks Nilai f-Square

Jalur Hubungan	Nilai f^2	Klasifikasi Efek
Z (Motivasi) $\rightarrow$ Y (Kinerja)	0,556	Besar
X1 (Kepemimpinan) $\rightarrow$ Z (Motivasi)	0,508	Besar
X2 (Fasilitas) $\rightarrow$ Z (Motivasi)	0,262	Sedang
X1 (Kepemimpinan) $\rightarrow$ Y (Kinerja)	0,072	Kecil
X2 (Fasilitas) $\rightarrow$ Y (Kinerja)	0,038	Kecil

Sintesis Narasi Pembahasan:

1. Dominasi Motivasi Kerja (Z):

Data secara empiris menegaskan bahwa Motivasi Kerja adalah pendorong utama Kinerja Karyawan dengan efek sebesar 0,556. Namun, perlu diingat adanya pelanggaran HTMT (0,909) sebelumnya; besarnya efek ini kemungkinan dipicu oleh tumpang tindih konseptual di mana karyawan Keuskupan menganggap motivasi

dan kinerja sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan.

2. Peran Krusial Kepemimpinan (X1):

Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh besar (0,508) dalam membentuk Motivasi Kerja. Hal ini membuktikan bahwa figur pemimpin di Keuskupan Agats memiliki peran vital dalam membangun aspek psikologis pegawai, meskipun instrumen

pengukurannya sempat mengalami kendala validitas.

3. Model Mediasi Murni (*Complete Mediation*):

Data ini secara empiris menegaskan model mediasi murni. Besaran efek langsung X1 dan X2 terhadap Y yang tergolong "kecil" (0,072 dan 0,038) berbanding terbalik dengan efeknya terhadap Z. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja kecuali jika keduanya berhasil dikonversi menjadi Motivasi Kerja terlebih dahulu. Tanpa adanya peningkatan motivasi, stimulus berupa kepemimpinan maupun fasilitas fisik hanya akan memberikan dampak marginal terhadap efektivitas kerja di Kantor Keuskupan Agats.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan, bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Keuskupan Agats. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi intelektual, dan memperhatikan kebutuhan individu terbukti mendorong karyawan bekerja lebih optimal. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. ketersediaan sarana, prasarana, dan lingkungan kerja yang memadai membuat karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efektif. Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan yang suportif dan visioner dapat meningkatkan semangat dan dorongan internal karyawan untuk bekerja lebih baik. Fasilitas kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Fasilitas yang layak menciptakan rasa nyaman sehingga motivasi kerja karyawan meningkat. Motivasi kerja

sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan dan fasilitas kerja tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga memperkuat kinerja melalui peningkatan motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, S. (2024). Organizational culture and employee performance. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Agbarurrijal, A., Hidayati, N., & Nurhidayah. (2026). Transformational leadership, organizational culture, and member performance: The mediating role of motivation. *Journal of Social Work and Science Education*, 7(1), 234–246.
- Al-Aamri, M. S. H., Soliman, M., & Ponniah, L. S. (2024). Workplace environment and academic staff performance. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Bahiroh, E., & Ikhlas, R. (2024). Transformational leadership and employee engagement and motivation. *Management Studies and Business Journal*, 1(9), 1250–1271.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dartey-Baah, K., & Ampofo, E. Y. (2020). Leadership styles and employee work outcomes: The moderating role of organizational

- culture. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 10(1), 45–52.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hidayah, T. (2025). The role of transformational leadership in improving organisational performance. *International Journal of Economics*, 4(1), 234–244.
- Hussain, N. H. M., Nazari, P. N. A., & Husin, N. (2024). Transformational leadership and organizational performance. *E-Jurnal Penyelidikan dan Inovasi*, 11(2), 177–195.
- Kim, J., & Park, S.-H. (2022). The effect of workplace environment on employee performance: Evidence from organizational behavior research. *Sustainability*, 14(5), 2785.
- Martinho, E., & Donald, M. (2024). Transformational leadership and motivation mediated by organizational culture. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 6(3), 523–532.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Oroh, O., Ariyadi, M. Y., & Fadlan, A. F. (2024). The influence of transformational leadership on employee motivation and performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 336–345.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior: Contemporary perspectives*. Springer.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.)*. Wiley.
- Shahzad, S., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2022). Transformational leadership and firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Innovation & Entrepreneurship*, 11(1), 1–18.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., & Pham, N. H. T. (2021). Transformational leadership and employee creativity. *International Journal of Business and CRM*, 15(2).
- Yang, W., & Villanueva, L. E. (2024). Transformational leadership practices and achievement motivation. *Journal of Education and Educational Research*, 9(1), 332–342.