



IMPLEMENTATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND NON-PHYSICAL WORK ENVIRONMENT IN IMPROVING GENERATION Z WORK MOTIVATION AT ANANTARA ULUWATU BALI RESORT

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GENERASI Z PADA ANANTARA ULUWATU BALI RESORT

Ni Komang Juniari¹, Ni Wayan Sumetri², I Nyoman Suka Sanjaya³

Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis

Politeknik Negeri Bali

E-mail: komangjuniari740@gmail.com¹, wayansumetri@pnb.ac.id², suka.sanjaya@gmail.com³

ARTICLE INFO

Correspondent

Ni Komang Juniari

komangjuniari740@gmail.com

key words:

quantitative, transformasional leadership, non physical work enviroment, work motivation, Generation Z

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1605 – 1617

ABSTRACT

In a company, it is expected to have a leadership style that can influence, motivate, inspire, be open, and have a positive impact on employees. The presence of the right leadership style is essential in leading a company, especially in leading Generation Z, who have unique characteristics, are adaptive, flexible, and tech-savvy. One leadership style considered effective is transformational leadership. In addition to leadership, non-physical work environments such as intercolleague relationships, communication, and support from superiors will be important factors in enhancing employee work motivation. This study aims to investigate the implementation of transformational leadership style and non-physical work environments in enhancing work motivation among Generation Z at Anantara Uluwatu Bali Resort. The analytical method used is descriptive quantitative, with a sample of 20 Generation Z employees through a questionnaire and analyzed using SPSS and the Hayes Macro Process test. The analysis results indicate that transformational leadership style has a significant positive effect on Generation Z employees' work motivation, as evidenced by the LLCI value of 0.300 and ULCI value of 0.729. The non-physical work environment also influences the work motivation of Generation Z, as seen from the LLCI value of 0.370 and ULCI value of 0.990. The analysis also proves that the non-physical work environment can mediate the influence of transformational leadership style on the work motivation of Generation Z, as seen from the BootLLCI value of 0.132 and BootULCI value of 0.611. The implementation of good transformational leadership style, combined with a good non-physical work environment, can enhance the work motivation of Generation Z at Anantara Uluwatu Bali Resort..

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Koresponden Ni Komang Juniari <i>komangjuniari740@gmail.com</i> Kata kunci: kuantitatif, kepemimpinan transfasional, lingkungan kerja non fisik, motivasi kerja, Generasi Z Website: <i>https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</i> Hal: 1605 - 1617	Dalam sebuah perusahaan diharapkan untuk memiliki gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, memotivasi, menginspirasi, terbuka, serta memberikan pengaruh positif terhadap karyawan. Keberadaan gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan dalam memimpin sebuah perusahaan, khususnya dalam memimpin generasi Z yang memiliki karakteristik unik, adaptif, fleksibel, dan melek akan teknologi. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap efektif adalah kepemimpinan transformasional. Selain kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik seperti hubungan antar rekan kerja, komunikasi, serta dukungan dari atasan akan menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi dari gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik dalam meningkatkan motivasi kerja generasi Z pada Anantara Uluwatu Bali Resort. Metode analisis yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif, dengan sampel 20 orang karyawan generasi Z melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SPSS dan uji Macro Process Hayes. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan generasi Z, hal ini terlihat dari nilai LLCI 0,300 dan ULCI 0,729. Lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap motivasi kerja generasi Z, yang dapat dilihat dari nilai LLCI 0,370 dan ULCI 0,990. Dan hasil analisis juga membuktikan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja generasi Z, yang dapat dilihat dari nilai BootLLCI 0,132 dan BootULCI 0,611. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dan diimbangi dengan lingkungan kerja non fisik yang baik, dapat meningkatkan motivasi kerja generasi Z pada Anantara Uluwatu Bali Resort. <i>Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.</i>

PENDAHULUAN

Perkembangan dan persaingan dunia perindustrian di Indonesia umumnya, Bali khususnya semakin pesat, salah satunya di sektor pariwisata atau perhotelan. Setiap perusahaan harus memiliki kekuatan untuk menghadapi perkembangan atau persaingan tersebut. Dalam melawan persaingan yang ada, maka diperlukan SDM yang mempunyai kemampuan dalam menghadapi tantangan perkembangan dan persaingan di era digitalisasi seperti sekarang ini. Menurut Sulistyowati & Susanto, (2021) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mendorong, berpikir, dan merencanakan tujuan perusahaan. Memiliki SDM yang berkualitas dan lebih kreatif, perusahaan akan lebih siap dalam menghadapi semua perkembangan maupun persaingan yang ada. SDM yang berkualitas memerlukan pemimpin yang dapat dicontoh, serta membantu dalam menghadapi persaingan tersebut.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu kunci penting dalam membimbing, memotivasi dan mempengaruhi bawahannya, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang

nyaman. Perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat memotivasi dan membangkitkan kesadaran karyawan terutama generasi Z seperti saat ini. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang fokus utamanya, yaitu meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Faruq Supriyanto (2020), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan idealisme yang tinggi, seperti kebebasan, keadilan, dan kesetaraan dalam menghadapi kenyataan.

Selain gaya kepemimpinan lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi semangat kerja, maka dari itu lingkungan kerja yang bagus akan membuat karyawan terutama generasi Z bertahan di Perusahaan. Dalam meningkatkan motivasi kerja lingkungan kerja memiliki peran penting, hal ini karena jika motivasi kerja karyawan meningkat maka kinerja dari karyawan tersebut juga meningkat dan apabila kinerja meningkat secara tidak langsung karyawan dianggap memiliki motivasi yang cukup tinggi. Anam (2018), menjelaskan lingkungan kerja adalah hal yang mengelilingi karyawan di tempat kerja dan dapat memengaruhi rasa nyaman, aman, dan kepuasan seseorang dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaannya. Salah satu lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah lingkungan kerja non fisik. Menurut Sanjaya (2020) Lingkungan Kerja Non Fisik adalah kondisi non-fisik atau mental yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh manusia.

Dunia kerja diwarnai oleh keberagaman generasi, salah satunya yaitu generasi Z. Menurut Arum et al., (2023) Generasi Z atau Gen Z, adalah generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Mereka juga dikenal sebagai iGeneration, atau generasi internet, dan lebih mampu melakukan banyak hal sekaligus. Lingkungan kerja yang fleksibel menurut Prasetyaningtyas et al. (2022) menjadi salah satu pilihan utama di kalangan generasi Z saat mencari kerja. Menurut Febrianty & Muhammad (2022) studi Deloitte mengatakan, sekitar 77% Generasi Z ingin pemimpin yang mempertimbangkan pendapat mereka saat membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

Gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang nyaman dapat dijadikan sebagai salah satu pendekatan untuk memenuhi kebutuhan Generasi Z, hal ini dikarenakan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan dalam menginspirasi, memotivasi dan memberdayakan karyawan melalui visi misi yang jelas, dengan harapan pemimpin akan sejalan dengan harapan generasi Z dalam mencapai tujuan perusahaan.

Anantara Uluwatu Bali Resort adalah salah satu hotel bintang 5 di daerah Uluwatu Bali yang berada di bawah naungan Minor Group. Fasilitas yang ditawarkan di Anantara Uluwatu sama seperti hotel bintang 5 pada umumnya, seperti kamar, restoran, spa, gym dan lainnya. Anantara Uluwatu Bali Resort memiliki tenaga kerja dengan golongan generasi Z sebanyak 20 orang per akhir tahun 2024 yang terbagi ke beberapa departemen.

Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, dapat dilihat berdasarkan tingkat pencapaian prestasi dan tingkat kehadiran karyawan, hal ini dikarenakan karyawan yang termotivasi cenderung akan hadir tepat waktu dan memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai prestasi atau *goals* perusahaan, begitu juga sebaliknya, jika tingkat kehadiran tidak tepat waktu atau terlambat meningkat menunjukkan bahwa kurang rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan merasa tidak memiliki motivasi dan semangat kerja tinggi.

Dari observasi didapat data rekapitulasi absensi karyawan generasi Z Anantara Uluwatu Bali Resort hasil rata-rata yang didapat selama enam bulan dari 20 total karyawan

generasi Z didapat nilai 19% generasi Z memiliki tingkat keterlambatan yang cukup tinggi dari total 9 jam kerja per hari. Selain itu di ketahui juga data pencapaian karyawan generasi Z per tahun 2024 hanya 2 orang karyawan dari departemen *front office* yang berhasil meraih pencapaian.

Perusahaan telah menerapkan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan terutama Generasi Z tetap memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Namun terkadang juga generasi Z cenderung membutuhkan feedback yang konstan dan setimpal atas apa yang sudah dikerjakan. Sehingga tantangan utama dalam pengimplementasian gaya kepemimpinan transformasional terhadap generasi Z yaitu mengimbangi harapan Generasi Z untuk fleksibilitas dengan kebutuhan untuk arahan yang jelas dan terstruktur.

Peneliti juga menggunakan beberapa penelitian terdahulu untuk mencari penelitian dengan variabel yang sama dan mencari perbandingan untuk penelitian yang dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas et al., (2021), memiliki hasil bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif untuk motivasi kerja karyawan pada Hospitals YPK Mandiri, namun lingkungan kerja tidak secara langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Hospitals YPK Mandiri, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hallo & Wahyanti (2022) menyatakan lingkungan kerja non fisik dan stress kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan Sukraeni et al., (2022) memiliki hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LPD Desa Pakraman Padangsambian di Denpasar. Adapun penelitian lain oleh Sari & Sholeha (2024) memiliki hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya inovasi dan keterlibatan Gen Z di PT. Alfamart. Tbk. Selain itu penelitian yang dilakukan Bantam et al., (2024) menghasilkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam memimpin generasi Z, yang di lihat dari gaya kepemimpinan. Selanjtnya penelitian Raja & Sugiarto, (2025) menghasilkan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan Kajian teori sebelumnya adapun hipotesis dalam penelitian ini diantaranya H1 = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja Non Fisik. H2 = Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan generasi Z. H3 = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan generasi Z. H4= Lingkungan Kerja Non Fisik memediasi implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan generasi Z.

METODE PENELITIAN

Data kuantitatif diterapkan sebagai jenis penelitian untuk penelitian ini. Data kuantitatif penelitian ini berupa kuesioner kepada karyawan generasi Z pada Anantara Uluwatu Bali Resort. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada karyawan generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort sebagai responden dalam penelitian ini. Skala pengukuran yang digunakan yaitu Skala Likert. Data primer untuk penelitian ini didapat melalui hasil penyebaran kuesioner mengenai gaya kepemimpinan transformasional serta lingkungan kerja non fisik dalam meningkatkan motivasi kerja generasi Z pada Anantara Uluwatu Bali Resort. Data sekunder untuk penelitian ini bersumber dari data yang diambil dari artikel, jurnal, penelitian terdahulu dari sumber internet. Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi Z yang bekerja di Anantara Uluwatu Bali Resort dengan jumlah 20 orang. Metode untuk mengambil sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik *Non-Probability Sampling* dengan sampling jenuh atau yang sering disebut dengan Sensus. Teknik sampling ini digunakan peneliti dikarenakan jumlah populasi yang berjumlah 20 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan guna mengukur sejauh mana instrument pengukur mampu mengukur variabel yang akan diukur. Validitas suatu alat ukur bisa ditentukan dengan melakukan perbandingan antara indeks korelasi *Product Moment Pearson* (r) dengan *level of significant* $\leq 0,05\%$. Item dikonfirmasi tidak valid apabila koefisien antara item dengan total item sama atau melebihi r Tabel. Sampel yang digunakan untuk penelitian ini yaitu sebanyak 20 orang. Dalam mencari r tabel, digunakan rumus $df = n - k$ dengan rincian $n=20$, $k=2$ dengan signifikansi 0,05 jadi, $df = 20 - 2$, sehingga $df = 18$. Dengan ini di dapat 0,468 pada r tabel. Berikut adalah hasil uji validitas di setiap instrumen penelitian:

Tabel 3. Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Validitas		
			Koefisien Korelasi	Nilai R Tabel	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	X1	0,728	0,468	Valid
		X2	0,725		Valid
		X3	0,768		Valid
		X4	0,867		Valid
		X5	0,809		Valid
		X6	0,829		Valid
		X7	0,806		Valid
		X8	0,742		Valid
		X9	0,720		Valid
		X10	0,851		Valid
		X11	0,714		Valid
		X12	0,742		Valid
2.	Lingkungan Kerja Non Fisik (M)	M1	0,564	0,468	Valid
		M2	0,767		Valid
		M3	0,742		Valid
		M4	0,745		Valid
		M5	0,745		Valid
		M6	0,745		Valid
		M7	0,477		Valid
		M8	0,628		Valid
		M9	0,513		Valid
3.	Motivasi Kerja (Y)	Y1	0,848	0,468	Valid
		Y2	0,686		Valid
		Y3	0,850		Valid
		Y4	0,815		Valid
		Y5	0,782		Valid
		Y6	0,848		Valid
		Y7	0,642		Valid
		Y8	0,720		Valid
		Y9	0,720		Valid
		Y10	0,848		Valid
		Y11	0,793		Valid
		Y12	0,848		Valid

Sumber: Data diolah 2025

Uji Reliabilitas

Suatu Variabel akan dikatakan reliabel apabila koefisien cronbach's Alpha $> 0,60$. Hasil dari uji reliabilitas pada instrumen penelitian ini tersaji pada Tabel 5 berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Reliabilitas		
		<i>Chornbach's Alpha</i>	Syarat Reliabel	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	0,939	0,600	Reliabel
2	Lingkungan Kerja Non Fisik (M)	0,819	0,600	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Y)	0,931	0,600	Reliabel

Sumber: Data diolah 2025

Tabel reliabilitas mengindikasikan bahwasanya instrumen penelitian pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, serta Motivasi Kerja dikatakan reliabel. Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil koefisien *Cronbach Alpha* yang melebihi 0,600 yaitu 0,939 untuk Kepemimpinan transformasional, 0,819 untuk Lingkungan kerja non fisik dan 0,931 untuk motivasi kerja.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Sebagaimana dijelaskan oleh Ghazali (2021), uji normalitas menjadi penentu apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal. Data akan dianggap sebagai variabel yang baik apabila data menunjukkan nilai signifikan melebihi 0,05. Uji statistik dengan taraf signifikansi 0,05 atau disebut juga Uji Kolmogorov-Smirnov. Berikut kriteria pengambilan keputusan:

1. Data dianggap memiliki distribusi normal bila nilai Sig. $> 0,05$ atau 5% yang artinya data diterima
2. Data dianggap tidak normal bila nilai Sig. $< 0,05$ atau 5% yang artinya data ditolak.
3. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada data penelitian ini tersaji pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas Sample Kolmogrov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		20
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.000
	Std. Deviation	1.213
Most Extreme Differences	Absolute	.161
	Positive	.161
	Negative	-.102
Test Statistic		.161
Asymp. Sig. (2-tailed)		.185 ^c

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data diolah 2025

Dapat dilihat pada Tabel 6 bahwasanya nilai signifikansi Asym.Sig (2-tailed) adalah 0.185^c yang artinya melebihi 0,05. Maka dari itu, uji normalitas dengan Kolmogorov-smirnov di atas disimpulkan normal. Dari hasil uji normalitas yang sudah dilakukan, persyaratan uji normalitas dalam penelitian ini sudah menunjukkan distribusi yang normal.

Uji Multikolinieritas

Sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali (2021), uji multikolinearitas menentukan apakah ada korelasi antara variabel bebas (variabel independen). Ada atau tidaknya multikolinearitas dapat ditentukan dari *Variance Inflation Factor* (VIF) serta *tolerance*. Multikolinearitas ditunjukkan oleh nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau $VIF \geq 10$. Yang menandakan jika $VIF < 10$, maka multikolinearitas tidak terjadi antar variabel bebas. Hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini tersaji pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.265	3.063		-.086	.932		
	Kepemimpinan Transformasional	.515	.101	.531	5.074	.000	.314	3.183
	Lingkungan Kerja Non Fisik	.681	.147	.484	4.627	.000	.314	3.183

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Data diolah 2025

Dilihat dari tabel diatas bahwa hasil VIF sebesar 3,18, yang artinya di bawah 10 dan hasil tolerance sebesar 0,314 yang artinya nilai tolerance melebihi 0,10. Maka, dinyatakan data diatas tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heterokedastisitas

Ghozali (2021) mengatakan bahwa uji heterokedastisitas bertujuan guna mengetahui ada atau tidaknya perbedaan variab dalam variabel regresi antara residual dari setiap pengamatan. Gaya regresi yang baik yaitu apabila heteroskedasitas tidak ada. Guna mengetahui ada tau tidaknya, bisa dilihat dari nilai probabilitas signifikansinya apabila $>0,05$ maka dinyatakan tidak ada gejala heteroskedasitas. Hasil uji heteroskedasitas dalam penelitian ini tersaji pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedasitas

Coefficients^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.417	1.762		.236
	Kepemimpinan Transformasional	.096	.058	.660	.119
	Lingkungan Kerja Non Fisik	-.118	.085	-.562	.180

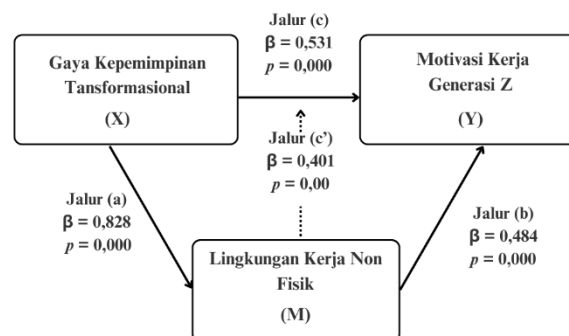
a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Data diolah 2025

Dapat dilihat dari Tabel 8 bahwasanya nilai signifikansi dari kepemimpinan transformasional adalah 0,119 dan lingkungan kerja non fisik 0,180 yang dimana bahwa nilai signifikansi dari ke dua variabel ini berada di atas 0,05 sehingga dikatakan tidak adanya gejala heteroskedasitas.

Uji Macro Proses Hayes dan Hipotesis

Untuk menganalisis variabel mediasi, peneliti menggunakan regresi Proses Macro Hayes model V4.2 untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja Non Fisik dapat memediasi penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Kerja Generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort. Dalam penelitian ini melibatkan seluruh karyawan generasi Z pada Anantara Uluwatu Bali Resort yaitu sebanyak 20 orang. Untuk menguji signifikansi efek mediasi data diolah menggunakan pendekatan bootstrapping. Berikut merupakan hasil dari analisis yang dilaksanakan menggunakan Proses Macro Hayes.



Gambar 1. Hasil Uji Macro Proses
Sumber: Data diolah 2025

Keterangan:

Jalur a, mewakili pengaruh X - M

Jalur b, mewakili pengaruh M- Y

Jalur c, mewakkili pengaruh X - Y

Jalur c' mewakili pengaruh Mediasi

Berdasarkan hasil uji *Prosess Macro* dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja non fisik (jalur a), pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik pada Motivasi Kerja (jalur b), pengaruh langsung dari Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Kerja (jalur c), dan pengaruh kepemimpinan transformasional pada motivasi kerja melalui lingkungan kerja non fisik (c'). Hasil uji proses macro di setiap variabel nya disajikan pada tabel berikut:

a. Pengaruh X - M

Sample Size: 20

Outcome Variabel Total_M

Tabel 9. Hasil Uji Variabel X - M

Model Summery	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	0.828	0.685	4.219	39.302	1.000	18.000	0.000
Model							
constant	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
	7.582	4.571	1.658	0.114	-2.023	17.188	
TOTAL_X	0.571	0.091	6.269	0.000	0.380	0.763	
Standardized Coefficients							
TOTAL_X	coeff						
	0.828						

Sumber: Data diolah 2025

Hasil uji Process Macro di atas menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada Lingkungan Kerja Non Fisik. Terlihat dari nilai *Probability* sebesar 0,000 yang dimana kurang dari 0,05 dengan standar koefisien 0,828, dan dengan total *lower limit confidence interval* (LLCI) 0,380 dan total *Upper Limit Confidence Interval* (ULCI) yaitu 0,763, yang dimana nilai tidak melewati nol sehingga dinyatakan positif signifikan. Maka, kesimpulannya yaitu hipotesis pertama (H1) diterima.

b. Pengaruh X- Y & M-Y

Outcome Variabel Total_Y

Tabel 10. Hasil Uji Variabel X - Y & M - Y

Model Summery	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	0.970	0.942	1.643	136.941	2.000	17.000	0.000
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	-0.265	3.063	-0.087	0.932	-6.728	6.199	
TOTAL_X	0.515	0.101	5.073	0.000	0.300	0.729	
TOTAL_M	0.680	0.147	4.627	0.000	0.370	0.990	
Standardized Coefficients	coeff						
TOTAL_X	0.531						
TOTAL_M	0.484						

Sumber: Data diolah 2025

Sebagaimana ditunjukkan pada hasil uji Process Macro di atas, Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif signifikan pada Motivasi Kerja, hal ini dibuktikan dari nilai *probability* yaitu 0,000, standar koefisien 0,484, LLCI 0,370 dan ULCI adalah 0,990. Nilai ini juga tidak melewati nol sehingga dinyatakan positif signifikan. Sehingga dapat dikatakan hipotesis ke dua (H2) diterima

Hasil uji *Process Macro* pada gambar diatas juga menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara positif signifikan mempengaruhi Motivasi Kerja, hal ini dibuktikan dari nilai *probability* yaitu 0,000, standar koefisien 0.531, LLCI 0,300 dan ULCI adalah 0,729. Nilai ini juga tidak melewati nol sehingga dinyatakan positif signifikan. Sehingga dapat dikatakan hipotesis ketiga (H3) diterima.

c. Efek Mediasi

Untuk mengetahui pengaruh efek mediasi pada variabel M yaitu Lingkungan Kerja Non Fisik maka dapat dilihat pada hasil uji bagian *direct* dan *Indirect Effect of X on Y*.

Tabel 11. Hasil Uji Mediasi

Indirect effect (s) of X on Y:				
TOTAL_M	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	0.389	0.117	0.127	0.600
Completely Standardized indirect effect (s) of X on Y:				
TOTAL_M	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	0.401	0.119	0.132	0.611

Sumber: Data diolah 2025

Dapat dilihat dari hasil uji diatas bahwasanya terdapat hubungan tidak langsung (*Indirect Effect*), yang dimana Lingkungan kerja non fisik sebagai variabel mediasi mempunyai nilai *effect* 0,401 dengan nilai BootLLCI 0,132 dan 0,611 pada BootULCI. Dapat ditarik kesimpulan dari hasil tersebut bahwasanya adanya efek mediasi dalam variabel lingkungan kerja non fisik, dikarenakan nilai BootLLCI serta BootULCI tidak

melebihi batas nol, maka pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) pada uji ini dinyatakan signifikan.

Hasil ini menjadi indikasi bahwasanya variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (M) mempunyai efek mediasi yang signifikan pada hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) dan variabel Motivasi Kerja (Y). Maka dari itu, hipotesis mediasi (H4) dalam penelitian ini dapat diterima.

Dikarenakan pada nilai uji pengaruh langsung X-Y pada tabel 12 dinyatakan signifikan dan nilai pengaruh tidak langsung X-Y juga signifikan, maka dapat disimpulkan pada penelitian ini, mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial. Subagyo (2018) mengatakan bahwa mediasi parsial adalah mediasi yang melibatkan variabel mediator secara langsung ataupun tidak langsung variabel independent dalam mempengaruhi variabel dependen.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Non Fisik. Pada Anantara Uluwatu Bali Resort.

Mengacu pada hasil uji regresi yang telah dilaksanakan dengan uji Macro Process pada program SPSS 24, didapat nilai standar koefisien 0,828 serta nilai signifikan $p = 0,000$, disertai total LLCI 0,380 dan total ULCI yaitu 0,763. Dikarenakan nilai signifikan yang didapat tidak lebih dari 0,05, serta nilai LLCI dan ULCI tidak melewati batas nol (0), maka membuktikan pengaruh yang positif dan signifikan. Sehingga hasil uji menunjukkan bahwa H1 diterima, artinya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja non fisik dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwasanya semakin meningkat gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka lingkungan kerja non fisik yang akan dirasakan karyawan semakin meningkat juga. Apabila pihak Anantara Uluwatu Bali Resort mampu mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan terbangun lingkungan kerja non fisik antar atasan dengan bawahan atau sesama rekan kerja yang semakin meningkat lebih baik juga. Pemimpinan yang mampu memberi dorongan, contoh, serta menjadi figur panutan bagi karyawannya akan menciptakan rasa nyaman dan semangat bekerja pada karyawan, sehingga lingkungan kerja non fisik menjadi lebih kondusif.

Temuan ini juga selaras dengan studi Pamungkas et al., (2021), dimana dinyatakan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi lingkungan kerja. Dan penelitian yang dilaksanakan Sari & Sholeha (2024), juga menyimpulkan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi budaya inovasi dan keterlibatan generasi Z di PT. Alfamart. Tbk. Lingkungan kerja non fisik yakni lingkungan kerja yang bisa dirasakan, namun tidak bisa di sentuh secara langsung oleh seseorang, seperti nilai, norma, budaya perusahaan yang ada dalam suatu perusahaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja Pada Anantara Uluwatu Bali Resort

Penelitian ini juga membuktikan lingkungan kerja non fisik secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja, hal ini terlihat dari nilai standar koefisien 0,484, nilai signifikan $p = 0,000$, disertai nilai LLCI 0,370, dan nilai ULCI 0,990. Yang artinya, lingkungan kerja non fisik secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja generasi Z.

Dari hasil analisis penelitian ini dapat dikatakan bahwa semakin meningkatnya hubungan kerja karyawan atau lingkungan kerja non fisik, maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat juga. Lingkungan kerja non-fisik mempunyai kaitan yang sangat erat dengan kondisi mental serta psikologis karyawan. Selaras dengan studi Hariyanti et al., (2023) yang menyimpulkan bahwasanya lingkungan kerja non fisik secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja, karena karyawan yang semangat artinya karyawan yang memiliki motivasi tinggi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja Generasi Z Pada Anantara Uluwatu Bali Resort.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilaksanakan, gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh secara langsung pada motivasi kerja, terbukti dari nilai standar koefisien 0,531, nilai signifikan $p = 0,000$, disertai 0,300 pada nilai LLCI dan ULCI = 0,729. Hal ini dapat dikatakan bahwa generasi Z merasa lebih termotivasi untuk bekerja apabila pemimpinnya memiliki jiwa yang visioner, inspiratif, dan peduli kepada bawahannya. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformatif yang diterapkan, maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat pula. Apabila pihak Anantara mampu mengembangkan kepemimpinan transformatif yang sudah diterapkan selama ini, maka akan peningkatan motivasi kerja karyawan akan lebih mudah sehingga dapat mencapai visi dan misi perusahaan dengan baik.

Temuan ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan (Mahrum et al., 2021) dan Sari & Sholeha (2024), dimana dinyatakan bahwasanya gaya kepemimpinan transformatif secara signifikan mempengaruhi keterlibatan dan motivasi generasi Z dalam lingkungan kerja. Penelitian ini juga selaras dengan penelitian yang dilaksanakan Raja & Sugiarto, (2025), dimana disimpulkan bahwasanya gaya kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan motivasi serta performa kerja.

Lingkungan Kerja Non Fisik Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi kerja generasi Z pada Anantara Uluwatu Bali Resort.

Temuan penelitian ini mengungkap bahwasanya lingkungan kerja non fisik yang menjadi variabel mediasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformatif pada motivasi kerja generasi Z. Terbukti dari analisis indirect effect yang telah dilakukan bahwa nilai efek tidak langsung yang didapatkan berdasarkan *standardized indirect effect* adalah 0,401, BootLLCI = 0,132, dan BootULCI = 0,611. Karena interval bootstrap nya tidak melewati batas nol, maka hasil uji mediasi ini dinyatakan signifikan. Dalam artian bahwa lingkungan kerja non fisik bisa membantu membuat motivasi kerja meningkat, yang diakibatkan kepemimpinan transformatif.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan Hariyanti et al., (2023), dimana disimpulkan bahwasanya lingkungan kerja non fisik memediasi pengaruh kepemimpinan transformatif pada motivasi kerja generasi Z.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformatif secara positif dan signifikan mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik di Anantara Uluwatu Bali Resort. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji X-M pada macro proses hayes yaitu nilai LLCI (0,380) dan ULCI (0,763) yang artinya nilai interval tidak melewati batas nilai nol, sehingga dikatakan positif signifikan. Gaya Kepemimpinan Transformatif yang diterapkan mempengaruhi Motivasi Kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil uji X-Y dengan macro proses hayes yaitu nilai LLCI

(0,300) dan nilai ULCI (0,729), nilai juga tidak melewati batas nol yang artinya berpengaruh positif signifikan. Lingkungan Kerja Non Fisik mempengaruhi motivasi kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort. Dalam hasil penelitian ini nilai LLCI yang di dapat adalah 0,370 dan ULCI 0.990, yang dimana nilai juga tidak melewati batas nilai nol, sehingga dapat dikatakan juga berpengaruh positif signifikan. Lingkungan Kerja Non Fisik memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada motivasi kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort. Terbukti dari hasil nilai indirect effect pada uji macro proses hayes yang sudah dilakukan yaitu nilai effect sebesar 0,389 dengan nilai BootLLCI 0,127, dan BootULCI 0,600, yang dimana nilai disini tidak melewati batas nol sehingga dinyatakan positif signifikan. Secara keseluruhan, pengaruh dari setiap variabel penelitian ini adalah positif signifikan, sehingga dikatakan pengaruh mediasi yang terjadi dalam penelitian ini adalah mediasi parsial. Dalam hal ini, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional serta lingkungan kerja non fisik pada motivasi kerja memiliki pengaruh yang hampir sama dengan penelitian sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anam, C. (2018). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 4(1), 40–56.
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z dan Kesiapannya dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 59–72. <https://doi.org/10.62108/asrj.v2i1.5812>
- Bantam, D. J., Shiddiq, M. A., Putra, A. W., & Saputra, A. (2024). Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional yang Efektif untuk Memimpin Generasi Z. *Jurnal Harmoni Nusa Bangsa*, 1(2), 156–170. <https://doi.org/10.47256/jhnb.v1i2.399>
- Faruq Supriyanto, M. H. Al. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru. *Educational Journal of Islamic Management*, 1(2), 55–67. <https://doi.org/10.47709/ejim.v1i2.1192>
- Febrianty, & Muhammad. (2022). Mnajemen Sumber Daya Manusia Yang Pro Gen Z. In *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau*.
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate, dengan program IBM SPSS 26, Edisi 10. Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Hallo, G. S., & Wahyanti, C. T. (2022). The Effect of Non-Physical Work Environment and Work Stress on Employees' Performance at Bank BNI Jailolo Unit, West Halmahera. *International Journal of Social Science and Business*, 6(2), 232–238. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i2.45092>
- Hariyanti, N. K. L., Sugianingrat, I. A. P. W., & Puja, I. M. S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Lingkungan Kerja Non Fisik. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(2), 261–272.
- Komalasari, S., Hermina, C., Muhaimin, A., Alarabi, M. A., Apriliadi, M. R., Rabbani, N. P. R., & Mokodompit, N. J. D. (2022). Prinsip Character of A Leader pada Generasi Z. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 6(1), 77. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v6i1.4960>

- Pamungkas, Y. A., Iqbal, M. A., & Saluy, A. B. (2021). The Influence of Transformational Leadership and Work Environment on Employee Performance Mediated By Work Motivation in Hospitals. *Ypk Mandiri. Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 603–620. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1131>
- Prasetyaningtyas, S. W., Natalia, C., & Utami, T. S. (2022). Factors Affecting Gen Z Work Performance: Case Study From E-Commerce Industry in Jabodetabek. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 12–22. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.12>
- Raja, A., & Sugiarto, A. (2025). The Influence of Transformational Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance With Work Motivation as a Mediation Variable At The Population And Civil Registration Office Of Dairi Regency. *International Journal of Educational and Life Sciences*, 2(8), 946–971. <https://doi.org/10.59890/ijels.v2i8.2338>
- Sari, M., & Sholeha, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Membangun Budaya Inovasi Dan Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Gen Z Di Pt. Alfamart. Tbk. *Anggaran : Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(4), 440–451. <https://doi.org/10.61132/anggaran.v2i4.1054>
- Sukraeni, N. W. H., Suryani, N. N., & Mustika, I. N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Lpd Desa Pakraman Padangsambian Di Denpasar. *Jurnal Emas*, 3(1). <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4324>
- Sulistyowati, A., & Susanto, H. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana Terhadap Kualitas Pelayanan SKCK Melalui Kinerja Petugas SKCK Di Polres Bojonegoro. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 4(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/map.v4i2.313>