

PROYEK AKHIR

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN

LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DALAM MENINGKATKAN

MOTIVASI KERJA GENERASI Z PADA ANANTARA ULUWATU BALI

RESORT



POLITEKNIK NEGERI BALI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan Program Studi
Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali

Oleh:

NI KOMANG JUNIARI

NIM.2115744011

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2025

PROYEK AKHIR

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN

LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DALAM MENINGKATKAN

MOTIVASI KERJA GENERASI Z PADA ANANTARA ULUWATU BALI

RESORT



POLITEKNIK NEGERI BALI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan Program Studi
Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali

Oleh:

NI KOMANG JUNIARI

NIM.2115744011

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2025

ABSTRAK

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.

Kata Kunci: Kuantitatif, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, Motivasi Kerja, Generasi Z.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

ABSTRAC

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.

Keywords: *Quantitative, Transformasional Leadership, Non Phisical Work Enviroment, Work Motivation, Generation Z*

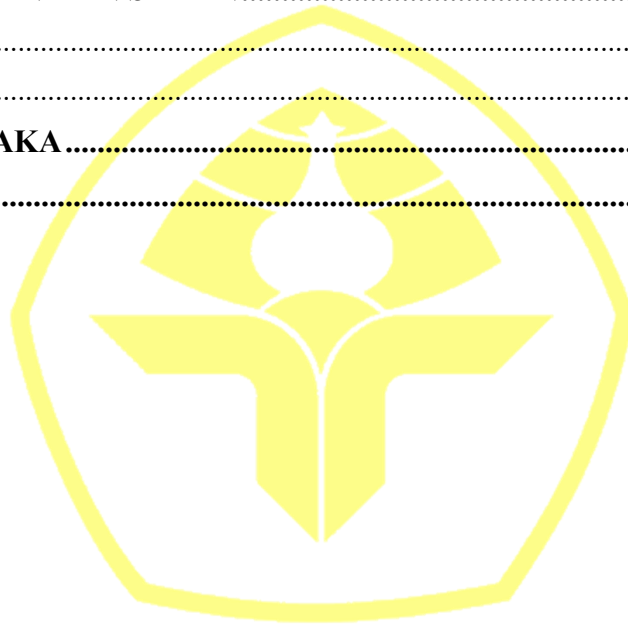
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

PROYEK AKHIR.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN PROYEK AKHIR.....	ii
MOTTO	iii
PERSEMBAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA	v
ABSTRAK	v
<i>ABSTRAC</i>.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.4.1 Manfaat Teoritis	10
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Telaah Teori.....	13
2.1.1 Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.2 Kepemimpinan	14
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional	21
2.1.5 Lingkungan Kerja.....	23
2.1.6 Lingkungan Kerja Non Fisik	26

2.1.7 Motivasi Kerja.....	28
2.1.8 Generasi Z	33
2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Kerangka Konsep dan Hipotesis.....	40
2.3.1 Kerangka Konsep	40
2.3.2 Hipotesis	41
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Tempat Penelitian	43
3.2 Populasi dan Sampel.....	44
3.2.1 Populasi	44
3.2.2 Sampel.....	44
3.3 Variabel Penelitian.....	45
3.3.1 Definisi Variabel	45
3.3.2 Definisi Operasional Variabel.....	46
3.4 Sumber Data.....	48
3.4.1 Data Primer.....	48
3.4.2 Data Sekunder	49
3.5 Jenis Penelitian.....	49
3.6 Metode Pengumpulan Data	49
3.7 Teknik Analisis Data.....	50
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	50
3.7.2 Uji Instrumen.....	51
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	52
3.7.4 Uji Macro Proses Hayes dan Hipotesis.....	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	58
4.1.1 Sejarah Anantara Uluwatu Bali Resort	58
4.1.2 Visi Misi Perusahaan.....	60
4.1.3 Bidang Usaha Perusahaan	62
4.1.4 Struktur Organisasi	65
4.1.5 Uraian Jabatan.....	67
4.1 Hasil Analisis dan Pembahasan.....	81

4.2.1 Analisis Deskriptif.....	82
4.2.2 Karakteristik Responden	84
4.2.3 Uji Instrumen.....	89
4.2.4 Uji Asumsi Klasik	91
4.2.5 Uji Macro Proses Hayes dan Hipotesis.....	95
4.2.6 Pembahasan.....	100
4.3 Implikasi Hasil Penelitian	104
4.3.1 Implikasi Teoritis.....	104
4.3.2 Implikasi Praktis.....	106
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	108
5.1 Simpulan	108
5.2 Saran	110
DAFTAR PUSTAKA.....	111
LAMPIRAN.....	118



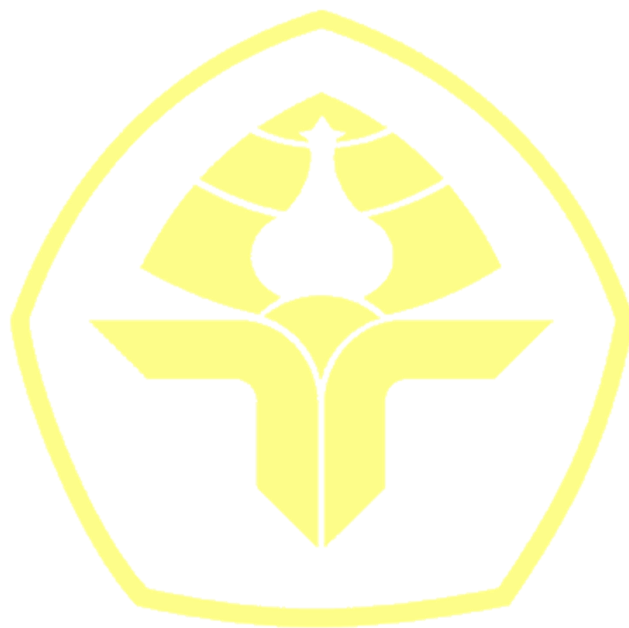
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan Kontrak Generasi Z Pada Anantara Uluwatu Bali Resort per Akhir Desember 2024.....	5
Tabel 1. 2 Data Pencapaian Karywan Generasi Z Pada Anantara Uluwtau Bali Resort 2024.....	6
Tabel 1. 3 Data Rekapitulasi Tingkat Ketelambatan Karywan Generasi Z Pada Anantara Uluwatu Bali Resort (Juli – Desember 2024).....	7
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel	47
Tabel 3. 2 Skor Kuesioner.....	50
Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Variabel.....	82
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	85
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasrkan Tingkat Pendidikan	86
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Lama Bekerja	87
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen	88
Tabel 4. 7 Uji Validitas	90
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas.....	91
Tabel 4. 9 Hasil Uji Normalitas Sample Kolmogrov	92
Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinieritas	94
Tabel 4. 11 Hasil Uji Heteroskedasitas	95
Tabel 4. 12 Hasil Uji Variabel X – M.....	97

Tabel 4. 13 Hasil Uji Variabel X – Y & M – Y	98
--	----

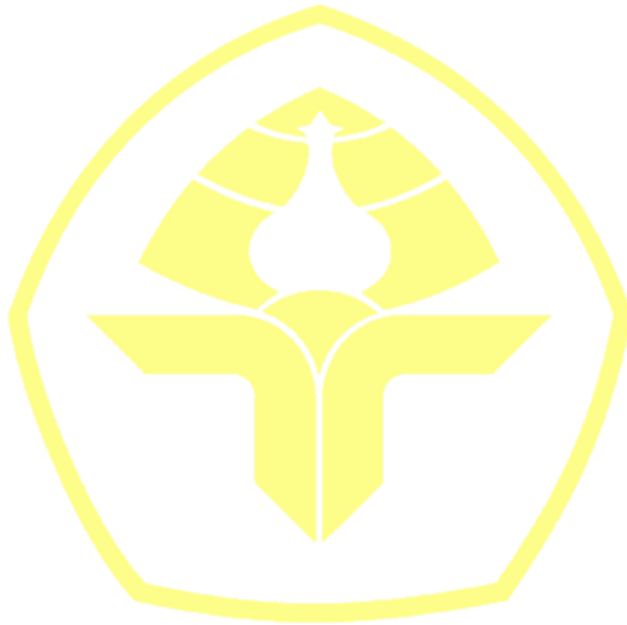
Tabel 4. 14 Hasil Uji Mediasi	99
-------------------------------------	----



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konsep	41
Gambar 4. 1 Logo Anantara Uluwatu Bali Resort.....	58
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Sumber : Anantara Uluwatu Bali Resort.....	66
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi People & Culture Department.....	67
Gambar 4. 4 Hasil Uji Macro Proses	96



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Hasil Tabulasi data kuesioner

Lampiran 2: Hasil Uji Analisis Deskriptif Variabel

Lampiran 3: Hasil Uji Validitas variabel X

Lampiran 4: Hasil Uji Validitas Variabel M

Lampiran 5: Uji Validitas Variabel Y

Lampiran 6: Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 7: Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran 8: Hasil Uji Macro Process

Lampiran 9: Pernyataan Kuesioner

Lampiran 10: Letter of Acceptance

Lampiran 11: Daftar Riwayat Hidup Peneliti



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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 dalam 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 yang ada.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu kunci penting dalam membimbing, memotivasi dan mempengaruhi untuk mempengaruhi bawahannya, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman. Gaya kepemimpinan yang baik akan membawa perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan dalam jangka panjang maupun pendek. Maka, 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. Iswahyudi (2023:99) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menarik, memiliki peran penting, dan memiliki strategi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Gaya kepemimpinan di sebuah perusahaan juga dapat mempengaruhi lingkungan kerja, salah satunya sebagai motivasi karyawan untuk tetap semangat bekerja di bawah tekanan, sehingga dengan lingkungan yang nyaman karyawan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. 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. Menurut Fachrezi & Khair (2020), fasilitas, kebisingan, sirkulasi udara, serta hubungan kerja merupakan indikator dari lingkungan kerja. Maka dari itu indikator dari lingkungan kerja tersebut harus dijalankan dengan baik untuk mempertahankan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Selain itu lingkungan kerja non fisik juga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Menurut Indiyati (2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan hubungan antar rekan kerja yang ada di suatu tempat kerja.

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. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang memahami teknologi, adaptif, kreatif serta memiliki keinginan tinggi untuk berkontribusi secara positif. Prasetyaningtyas et al., (2022) menjelaskan bahwa generasi Z merupakan generasi yang suka dengan lingkungan kerja yang ramah, fleksibel dan santai untuk meningkatkan motivasi kerja. Prasetyaningtyas et al., (2022) Lingkungan kerja yang fleksibel 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. Sebagai hotel bintang 5 yang terkemuka.

Anantara Uluwatu Bali Resort memiliki tenaga kerja dengan golongan generasi Z sebanyak 20 orang per akhir tahun 2024 yang terbagi ke setiap departemen yang dapat dilihat pada tabel berikut.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan Kontrak Generasi Z Pada Anantara Uluwatu Bali Resort per Akhir Desember 2024

No	Departemen	Jumlah Generasi Z
1	Front Office	4
2	Housekeeping	4
3	Food & Beverage Product	6
4	Food & Beverage Service	3
5	Sales & Marketing	2
6	Engineering	1
Total		20

Sumber: *People & Culture Department*

Pada tabel 1.1 menunjukkan jumlah karyawan generasi Z pada departemen, *Front Office* sebanyak 4 Orang, *Housekeeping* 4 orang, *F&B Product* 6 orang, *F&B Service* sebanyak 3 orang, *Sales&Marketing* sebanyak 2 orang, dan *Engineering* hanya 1 orang. Data dalam tabel diatas didasarkan pada data sekunder dari database karyawan internal Anantara Uluwatu Bali Resort. Data ini dikumpulkan setelah peneliti memperoleh izin penelitian. Data ini berasal dari jumlah karyawan kontrak Generasi Z yang bekerja di setiap departemen pada akhir Desember 2024 dalam database karyawan, yang diurutkan berdasarkan tahun kelahiran, yaitu mereka yang lahir antara tahun 1997 dan 2012.

Anantara Uluwatu selalu berusaha untuk memberikan kualitas pelayanan dan kepuasan terhadap para tamu yang berkunjung. Maka dari itu untuk mempertahankan

kenyamanan dan semangat kerja karyawan di Anantara Uluwatu khususnya generasi Z, tim atasan dari Anantara Uluwatu harus menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat dengan mudah ditiru oleh bawahannya, seperti yang sudah diuraikan di atas gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang besar terhadap motivasi kerja karyawan terutama generasi Z. Selain gaya kepemimpinan, pemimpin juga harus memperhatikan lingkungan kerja karyawan, baik dari segi fasilitas maupun hubungan dengan rekan kerja hal ini dikarenakan dapat menjadi salah satu faktor pendukung dalam meningkatkan prestasi karyawan di sebuah perusahaan.

Tabel 1. 2 Data Pencapaian Karyawan Generasi Z Pada Anantara Uluwatu Bali Resort 2024

No	Departemen	Pencapaian	Jumlah pencapai	Bulan Pencapaian
1	Front Office	The Most Guest Review	1 Orang	Mei
2	Front Office	Most Upseller & Most Guest Comment	1 Orang	December

Sumber: *People & Culture Department*

Dari tabel 1.2 di atas, dilihat bahwa di tahun 2024 hanya 0,1% (2 orang) yang berhasil meraih pencapaian dari 20 total karyawan kontrak generasi Z pada Anantara Uluwatu Bali Resort dan 2 orang yang berhasil meraih pencapaian hanya dari 1 departemen saja yaitu *Front Office*. Dihitung dengan menggunakan rumus, persentase pencapaian = $(\text{Jumlah karyawan generasi Z yang mendapat pencapaian} : \text{Jumlah karyawan generasi Z}) \times 100\%$. Dari persentase ini menunjukkan bahwa masih rendah tingkat pencapaian karyawan kontrak generasi Z.

Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, dapat dilihat berdasarkan tingkat kehadiran, hal ini dikarenakan karyawan yang termotivasi cenderung akan hadir tepat waktu, 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. Salah satu indikator untuk mengukur kedisiplinan karyawan adalah dengan mengukur tingkat kehadiran mereka.

Tingkat kehadiran dan ketepatan waktu mencerminkan motivasi dan disiplin mereka untuk bekerja. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih rajin, hadir tepat waktu, jarang absen, dan menyelesaikan tugas tepat waktu

Dari observasi didapat data absensi karyawan generasi Z Anantara Uluwatu Bali Resort, seperti tabel berikut:

Tabel 1. 3 Data Rekapitulasi Tingkat Ketelambatan Karyawan Generasi Z Pada Anantara Uluwatu Bali Resort (Juli – Desember 2024)

Bulan	Jumlah Generasi Z	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Terlambat	Tingkat Keterlambatan
Juli	20	272	73	25%
Agustus	20	151	37	22%
September	20	166	25	13%
Oktober	20	172	39	20%
November	20	234	34	13%
Desember	20	293	63	20%
Rata - Rata				19%

Sumber: *People & Culture Department*

Perhitungan tingkat keterlambatan karyawan generasi Z pada Anantara Uluwatu Bali Resort, dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut: $\text{Tingkat Keterlambatan} = \frac{\text{Total Hari Terlambat}}{(\text{Total Karyawan Generasi Z} + \text{Total Hari Kerja})} \times 100\%$. Berdasarkan tabel rekaptilasi di atas dapat disimpulkan selama 6 bulan, dari bulan Juli 2024 sampai Desember 2024 rata – rata tingkat keterlambatan selama 6 bulan adalah 19%. Tercatat pada bulan Juli tingkat keterlambatan sebesar 25%, Agustus sebesar 22%, September 13%, Oktober sebesar 20%, November sebesar 13%, dan Desember sebesar 20%. Berdasarkan hasil rata -rata selama enam bulan yaitu 19% generasi Z memiliki tingkat keterlambatan yang cukup tinggi dari total 9 jam kerja per hari. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja generasi Z cenderung rendah.

Anantara Uluwatu telah menerapkan gaya kepeimpinan transformasional namun masih belum terbukti secara optimal, hal ini dapat dilihat dari hasil tingkat pencapaian dan tingkat keterlambatan yang terjadi di Anantara. Banyak cara yang telah dilakukan untuk menjaga 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.

Dengan deskripsi latar belakang di atas, penulis ingin mengeksplorasi atau menelaah lebih dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional serta lingkungan

kerja non-fisik dalam meningkatkan motivasi kerja Generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort. Sehingga penelitian ini mengangkat judul terkait **“IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GENERASI Z PADA ANANTARA ULUWATU BALI RESORT”**

1.2 Rumusan Masalah

Dibawah ini merupakan beberapa pokok permasalahan yang akan dirumuskan berdasarkan uraian latar belakang di atas:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort?
2. Bagaimana lingkungan kerja non fisik berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort?
3. Bagaimanakah lingkungan kerja non fisik memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort?

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang diatas, Penelitian ini berfokus dan lebih menekankan upaya untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort

2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik dalam meningkatkan motivasi kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort.
3. Untuk mengetahui lingkungan kerja non fisik memediasi gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan menambah informasi, wawasan ataupun sebagai pedoman mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik yang mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan khususnya Generasi Z.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Sebagai persyaratan bagi mahasiswa untuk menyelesaikan gelar sarjana terapan di Politeknik Negeri Bali, dan menambah pengetahuan penulis terkait dengan gaya kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional yang memiliki peran penting dan pengaruh yang baik dalam memimpin suatu organisasi ataupun perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini bisa menjadi referensi perusahaan dalam menghadapi tantangan ketika memimpin karyawan khususnya generasi Z agar merasa nyaman di lingkungan kerja, sehingga generasi Z dapat meningkatkan motivasi kerjanya dan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam membantu mencapai tujuan Perusahaan.

c. Bagi Politeknik Negeri Bali

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan menambah koleksi pustaka untuk mahasiswa Politeknik Negeri Bali yang nantinya akan mengambil penelitian sejenis mengenai gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja generasi Z.

1.5 Sistematika Penulisan

Laporan Proyek Akhir ini disusun menjadi beberapa bab untuk memudahkan pemahaman, adapun uraiannya adalah:

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian pendahuluan pada bab ini berisi membahas terkait latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian tinjauan pustaka, menjelaskan terio-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, termasuk landasan teoritis, penelitian sebelumnya, dan kerangka teoritis.

BAB III : METODE PENELITIAN

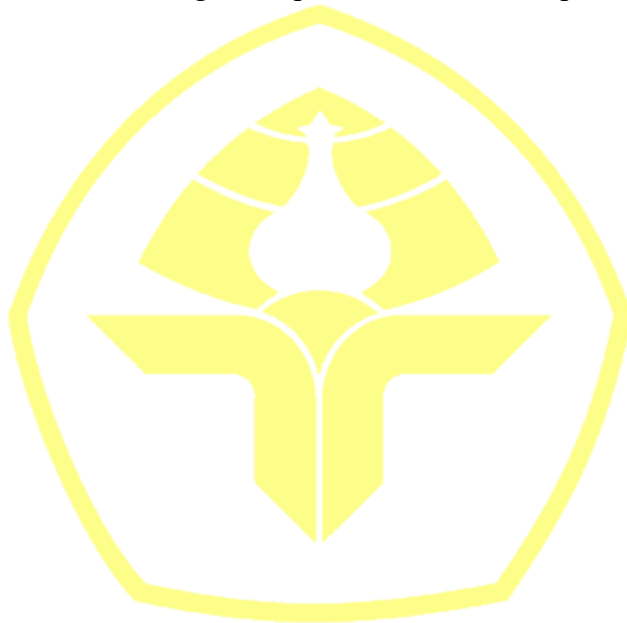
Bagian bab ini menjelaskan jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data serta metode yang digunakan dalam menganalisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi tentang deskripsi umum perusahaan, interpretasi hasil dan pembahasan, dan implikasi hasil penelitian.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian terakhir berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Mengacu pada hasil penelitian serta pembahasan mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X), serta Lingkungan Kerja Non Fisik (M) terhadap Motivasi Kerja (Y) generasi Z di Anantara Uluwatu Bali Resort, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 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. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan memiliki visi yang jelas dapat mempengaruhi hubungan yang baik antar atasan dengan bawahan ataupun sesama rekan kerja dari berbagai departemen.

2. Kepemimpinan transformasional 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. Dapat diartikan bahwa semakin bagus gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan, maka akan meningkatkan semangat kerja dan motivasi kerja karyawan, sehingga visi dan misi yang diinginkan perusahaan dapat tercapai.
2. 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. Hal ini dapat diartikan bahwa lingkungan kerja non fisik yang baik akan membuat semangat dan motivasi kerja karyawan meningkat.
3. Lingkungan Kerja Non Fisik 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. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan lebih tinggi apabila disertai dengan lingkungan kerja non fisik yang mendukung.

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.

5.2 Saran

Mengacu pada hasil penelitian serta simpulan yang sudah dibuat, maka saran – saran yang dapat diajukan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan membuat motivasi kerja karyawan meningkat, karyawan dengan motivasi kerja bagus akan memiliki kinerja yang bagus juga. Dalam hal ini diharapkan pemimpin perusahaan mampu meningkatkan dan mempertahankan kepemimpinan transformasional ini untuk mempertahankan kenyamanan karyawan generasi Z di perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik memang mempengaruhi motivasi kerja dan berperan sebagai mediator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional, namun kekuatan pengaruhnya masih lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, yaitu 0,401. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan

kualitas hubungan kerja, keterbukaan komunikasi, dan dukungan emosional di antara anggota tim agar peran lingkungan kerja non-fisik dapat dioptimalkan. Namun, keterbukaan dan pemberian peluang kepada karyawan tetap harus tetap diimbangi dengan ketegasan dan berpegangan pada SOP dalam memberikan perintah, sehingga tetap adanya hubungan yang professional antara atasan dengan bawahan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk penelitian mendatang, diharapkan dapat meneliti variabel lain yang berkaitan dengan generasi Z, dan juga dapat menambahkan sampel dari berbagai wilayah yang lebih banyak untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih bervariasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- 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.
- Ansyari, D., & Kasmir. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja McClelland, Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional. *Swot*, 8(2), 263–274.
- Anuraga, G., Indrasetianingsih, A., & Athoillah, M. (2021). Pelatihan Pengujian Hipotesis Statistika Dasar dengan Software R. *Budimas : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2). <https://doi.org/10.29040/budimas.v3i2.2412>
- Armansyah. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT HPA TANJUNGPINANG. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 3(4). <https://doi.org/10.24034/jimbis.v3i1.6580>
- 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>
- Assingkily, M. S., & Mesiono, M. (2019). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 147–168. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-09>
- Azhari, M. T., Bahri, A. F., Asrul, & Rafida, T. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Efitra & A. Juansa (eds.)). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- 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>
- Budiasa, I. K. (2021). Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia. In *Suparyanto dan Rosad (2015 (Vol. 5, Issue 3)*. CV. Pena Persada.
- Darmadi. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pelayanan Umrah. *Jotika Journal In Management and Entrepreneurship*, 2(1), 45–50. <https://doi.org/10.56445/jme.v2i1.52>
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *JMB (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 3(2), 130–142. <https://doi.org/10.30743/jmb.v3i2.4266>
- 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*.
- Gabriel, D. O., Alwis, C. D. T. V. De, Jayang, E. A., & Wai, S. L. C. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Generation Z Employee Retention and Innovative Behaviour: A Case of the Malaysian Hotel Industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(4), 35–53. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i4.3667>
- 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.
- Imam Wahjono, S. (2022). *Struktur Organisasi*. April. <https://www.researchgate.net/publication/359993516>
- Indiyati, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Pada Sektor Jaminan Sosial Nasional (Studi Kasus Bpjs Ketenagakerjaan Bandung Lodaya). *Borneo Student Research*, 7(2), 2416.
- Iqbal, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sriwijaya Sumatra Selatan. *MDigital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 1(4), 12–19. <https://doi.org/10.30640/digital.v1i4.359>
- Joni, J., & Hikmah, H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17(1), 13–24. <https://doi.org/10.32534/jv.v17i1.2520>
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1).

<https://doi.org/10.1177/2158244019898264>

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>

Mahrum, M., Hadjar, I., & Yusnita, N. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Compensation on Performance. *Journal Of Biology Education Research (JBER)*, 2(1), 29–36. <https://doi.org/10.55215/jber.v2i1.3131>

Mandas, A. L., & Silfiyah, K. (2022). Social Self-Esteem dan Fear of Missing Out Pada Generasi Z Pengguna Media Sosial. *Jurnal Sinestesia*, 12(1), 19–27. <https://doi.org/10.53696/27219283.78>

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>

Riny Chandra & Syardiansah. (2022). JUPIIS : Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial

Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Rumah Sakit Cut Nyak Dhien The Effect of Career Development and Job Training to Employee Motivation of Work in Cut Nyak Dhien Hospi. *Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 13(1), 191–199.

Sanjaya, B., & Hadi, S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Iv Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(1), 179–190. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.26298>

Santoso Kristia, Nanda, Ira, wawan, Mata, & Armansyah. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Guru Pada Sekolah SMP Maitreyawira Tanjungpinang. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(2), 705–710. <https://ulilalbabinstitute.id/index.php/EKOMA/article/view/2883/2331>

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>

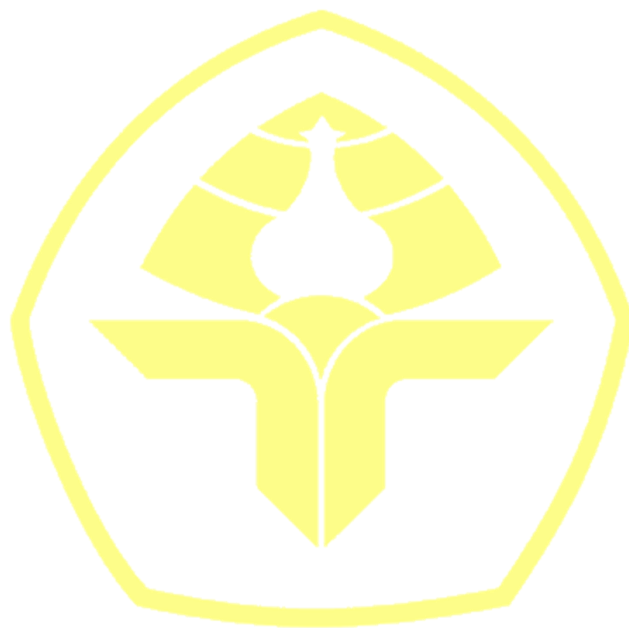
Sitorus, R. M. T. (2020). Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja. In *Scopindo Media Pustaka*.

Soni Kurniawan, I., & Al Rizki, F. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 2(1), 104–110. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v2i1.316>

Stanley, S., & Remiasa, M. (2022). The impact of physical and non-physical environments on employee performance through creativity as a mediating variable at a gold jewelry shop in Market Atom Surabaya. *Agora*, 10(1), 121–131.

- Sugiyono. (2023a). Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif). *Metode Penelitian Kualitatif*, 5. <http://belajarpsikologi.com/metode-penelitian-kualitatif/>
- Sugiyono. (2023b). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung). Alfabeta.
- 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>
- Sumanti, V., & Firmansyah, F. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Palibelo Kabupaten Bima. *Jurnal Manajemen & Bisnis Jayakarta*, 3(1), 47–65. <https://doi.org/10.53825/jmbjayakarta.v3i1.91>
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(1), 587–605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976>
- Taruh, F. (2020). Motivasi Kerja. In *deepublish*.
- Ujiyanto, P., Herawati, J., & Prayekti. (2020). Jurnal manajemen dewantara. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 4(1), 55–68.
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(September).

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI