

PENGARUH RISIKO PEKERJAAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TIMUR I

Oleh:

¹Wahid Anshori, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Manajemen
Jl. Wisata Mananggal 42 A Kota Surabaya, 60234.

e-mail: wahid.anshori01@gmail.com¹, Rahayu.mahardhika@gmail.com², rifda@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of occupational risk and work environment on employee performance and examine the moderating role of transformational leadership among employees of customs and excise regional office I of east java. This study employed a quantitative survey approach. The population and sample consisted of 194 employees selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS. The results show that occupational risk has a negative and significant effect on employee performance, while the work environment and transformational leadership have positive and significant effects on employee performance. Transformational leadership does not moderate the effect of occupational risk on employee performance. However, transformational leadership strengthens the positive effect of the work environment on employee performance. The research model explains 72.2% of the variance in employee performance. These findings indicate that improving employee performance requires effective occupational risk management, a supportive work environment, and stronger transformational leadership practices.

Keywords: Occupational Risk, Work Environment, Transformational Leadership, Employee Performance, Moderation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh risiko pekerjaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 194 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional tidak terbukti memoderasi pengaruh risiko pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Namun, kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Model penelitian mampu menjelaskan 72,2% variasi kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan

kinerja memerlukan pengelolaan risiko pekerjaan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan penguatan praktik kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: Risiko Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Moderasi.

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan institusi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam menjalankan fungsi pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan fasilitasi, serta optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai. Peran tersebut menuntut DJBC untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional, responsif, teliti, dan berintegritas dalam menjalankan tugas pelayanan publik, pengawasan lalu lintas barang, penegakan ketentuan, serta pengamanan hak-hak keuangan negara (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2025). Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai menjadi aspek penting karena keberhasilan pelaksanaan fungsi organisasi sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, target, prosedur, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Koopmans et al. (2014) menjelaskan bahwa kinerja individu dapat dilihat melalui pelaksanaan tugas utama, perilaku kerja kontekstual, serta perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I sebagai unit vertikal DJBC memiliki karakteristik pekerjaan yang kompleks karena berkaitan dengan pelayanan, pengawasan, pengelolaan dokumen, koordinasi antarunit, kepatuhan regulasi, dan pencapaian target organisasi. Kondisi tersebut menuntut pegawai untuk bekerja secara cepat, akurat, akuntabel, dan sesuai prosedur. Namun, pelaksanaan tugas tersebut tidak terlepas dari risiko pekerjaan, baik berupa risiko administratif, kesalahan prosedur, konsekuensi hukum, tekanan dari pihak eksternal, risiko reputasi, keselamatan kerja, maupun tekanan psikologis. ISO 45001:2018 menekankan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko kerja agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara aman dan efektif (International Organization for Standardization, 2018). Apabila risiko pekerjaan tidak dikelola dengan baik, pegawai dapat mengalami tekanan, kekhawatiran terhadap kesalahan, penurunan fokus, serta hambatan dalam mencapai kinerja optimal.

Risiko pekerjaan dalam penelitian ini dapat dipahami melalui perspektif Job Demands-Resources Theory. Demerouti et al. (2001) menjelaskan bahwa *job demands* merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, psikologis, sosial, atau organisasi secara berkelanjutan dan dapat menimbulkan konsekuensi tertentu bagi pegawai. Bakker dan Demerouti (2017) juga menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menguras energi pegawai dan berdampak pada kesejahteraan maupun kinerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya pekerjaan yang memadai. Dalam konteks pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I, risiko pekerjaan merupakan bentuk tuntutan kerja karena pegawai perlu menjaga ketelitian, kehati-hatian, kepatuhan terhadap regulasi, dan tanggung jawab dalam setiap proses kerja.

Selain risiko pekerjaan, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas, seperti fasilitas kerja, ruang kerja, keamanan, kenyamanan, sarana teknologi, komunikasi, koordinasi, hubungan antarpegawai, dukungan pimpinan, serta suasana kerja organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu pegawai bekerja lebih fokus, nyaman, produktif, dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar. Saidi et al. (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan dengan kinerja pegawai karena kondisi kerja yang positif dapat membantu

menjaga produktivitas dan mengurangi tekanan kerja yang tidak diperlukan. Dalam perspektif Job Demands-Resources Theory, lingkungan kerja dapat diposisikan sebagai job resources karena menyediakan dukungan yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan, serta meningkatkan motivasi dan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Hubungan antara risiko pekerjaan, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai tidak selalu berlangsung secara langsung. Dalam praktik organisasi, kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana pegawai merespons tuntutan pekerjaan dan memanfaatkan sumber daya kerja yang tersedia. Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan dalam konteks tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada pegawai. Andersen et al. (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dalam organisasi sektor publik dapat membantu membangun pemahaman bersama mengenai kualitas profesional. Ribeiro et al. (2018) dan Lai et al. (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai, baik melalui komitmen afektif maupun keterikatan kerja.

Kepemimpinan transformasional relevan ditempatkan sebagai variabel moderasi karena kualitas kepemimpinan dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kondisi pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Risiko pekerjaan yang tinggi dapat menurunkan kinerja apabila pegawai tidak memperoleh arahan, motivasi, dan dukungan dari pimpinan. Sebaliknya, pemimpin transformasional dapat membantu pegawai memahami prioritas kerja, menjaga motivasi, meningkatkan rasa percaya diri, serta menghadapi tekanan pekerjaan secara lebih konstruktif. Selain itu, lingkungan kerja yang baik juga akan lebih efektif apabila didukung oleh pemimpin yang mampu membangun komunikasi, kerja sama, motivasi, dan pengembangan pegawai. Tummers dan Bakker (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, serta cara pegawai merespons kondisi kerja dalam kerangka Job Demands-Resources Theory.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja. Namun, sebagian besar penelitian masih menempatkan variabel-variabel tersebut dalam hubungan langsung. Kajian yang menguji risiko pekerjaan dan lingkungan kerja secara bersamaan terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi masih relatif terbatas, khususnya pada konteks pegawai DJBC. Padahal, pegawai DJBC memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda karena tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga fungsi pelayanan, pengawasan, fasilitasi perdagangan, penegakan hukum, dan optimalisasi penerimaan negara. Karakteristik tersebut menjadikan risiko pekerjaan dan lingkungan kerja sebagai faktor yang penting untuk dikaji dalam menjelaskan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh risiko pekerjaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya melalui penerapan Job Demands-Resources Theory dalam konteks organisasi sektor publik. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam mengelola risiko pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memperkuat praktik kepemimpinan transformasional agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara lebih optimal.

TINJAUAN PUSTAKA

Job Demands-Resources Theory

Job Demands-Resources Theory atau JD-R Theory merupakan teori yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu tuntutan pekerjaan atau *job demands* dan sumber daya pekerjaan atau *job resources*. *Job demands* merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha berkelanjutan dan dapat menimbulkan konsekuensi tertentu bagi pegawai. Sementara itu, *job resources* merupakan aspek pekerjaan yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan, serta mendorong motivasi dan kinerja (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam penelitian ini, JD-R Theory digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan hubungan antara risiko pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai. Risiko pekerjaan diposisikan sebagai *job demands* karena berkaitan dengan tuntutan kerja, potensi kesalahan, tekanan, dan konsekuensi pekerjaan. Lingkungan kerja diposisikan sebagai *job resources* karena dapat memberikan dukungan fisik maupun nonfisik bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional juga dapat dipahami sebagai sumber daya organisasi karena pemimpin dapat memberikan arahan, motivasi, dukungan, dan inspirasi kepada pegawai dalam menghadapi tuntutan kerja (Tummers & Bakker, 2021). Dengan demikian, JD-R Theory relevan untuk menjelaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh sumber daya kerja dan kualitas kepemimpinan yang diterima pegawai.

Risiko Pekerjaan

Risiko pekerjaan merupakan persepsi pegawai terhadap kemungkinan munculnya dampak negatif atau ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas yang dapat memengaruhi kelancaran kerja, kenyamanan, kehati-hatian, konsentrasi, serta pencapaian kinerja. Risiko pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan bahaya fisik, tetapi juga dapat berbentuk risiko administratif, risiko kesalahan prosedur, risiko hukum, tekanan dari pihak eksternal, risiko psikologis, keselamatan kerja, dan risiko reputasi organisasi. ISO 31000:2018 menjelaskan bahwa risiko merupakan pengaruh ketidakpastian terhadap tujuan, sedangkan ISO 45001:2018 menekankan pentingnya organisasi dalam mengidentifikasi bahaya, menilai risiko, serta menetapkan pengendalian terhadap risiko kerja (International Organization for Standardization, 2018a; 2018b).

Dalam konteks pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I, risiko pekerjaan menjadi penting karena pegawai menjalankan tugas yang berkaitan dengan pelayanan, pengawasan, kepatuhan regulasi, pengelolaan dokumen, koordinasi antarunit, serta tanggung jawab terhadap fungsi kepabeanan dan cukai. Risiko pekerjaan yang tinggi dapat menuntut pegawai untuk bekerja lebih hati-hati, teliti, dan patuh terhadap prosedur. Namun, apabila risiko tersebut tidak dikelola secara tepat, pegawai dapat mengalami tekanan, kekhawatiran terhadap kesalahan, penurunan fokus, dan hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam perspektif JD-R Theory, risiko pekerjaan termasuk dalam tuntutan pekerjaan yang dapat memengaruhi kinerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi fisik dan nonfisik yang berada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, konsentrasi, serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas kerja, ruang kerja, pencahayaan, keamanan, kenyamanan, sarana teknologi, dan kelengkapan

peralatan kerja. Lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan antarpegawai, komunikasi, koordinasi, dukungan pimpinan, suasana kerja, budaya organisasi, dan kejelasan sistem kerja. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup alat, bahan, lingkungan sekitar, metode kerja, dan pengaturan kerja yang dapat memengaruhi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu pegawai bekerja lebih nyaman, fokus, produktif, dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi. Saidi et al. (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan dengan kinerja pegawai karena kondisi kerja yang positif dapat menjaga produktivitas dan mengurangi tekanan kerja yang tidak diperlukan. Pawirosumarto et al. (2017) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja berperan dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja dipahami sebagai sumber daya pekerjaan atau job resources yang dapat membantu pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I menghadapi tuntutan pekerjaan dan meningkatkan kinerja.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan teladan, motivasi, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada bawahan. Burns (1978) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pada perubahan nilai, motivasi, dan komitmen bawahan. Bass (1985) kemudian mengembangkan konsep tersebut dengan menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja bawahan melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Bass dan Avolio (1994) membagi kepemimpinan transformasional ke dalam empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

Dalam konteks organisasi sektor publik, kepemimpinan transformasional penting karena pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga menjalankan pelayanan, pengawasan, akuntabilitas, dan tanggung jawab publik. Andersen et al. (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membantu membangun pemahaman bersama mengenai kualitas profesional dalam organisasi sektor publik. Ribeiro et al. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan komitmen afektif dan kinerja pegawai, sedangkan Lai et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja melalui keterikatan kerja. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional ditempatkan sebagai variabel moderasi karena kualitas kepemimpinan dapat memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara risiko pekerjaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar, target, dan tujuan organisasi. Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kedisiplinan, kerja sama, inisiatif, kemampuan adaptasi, orientasi pelayanan, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Koopmans et al. (2014) menjelaskan bahwa kinerja individu dapat dilihat melalui task performance, contextual performance, dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, kinerja pegawai menjadi aspek penting karena pegawai berperan dalam menjalankan fungsi pelayanan, pengawasan, administrasi, koordinasi, kepatuhan terhadap regulasi, serta dukungan terhadap fungsi kepabeaan dan cukai. Kinerja pegawai yang baik diperlukan agar organisasi mampu memberikan pelayanan

yang efektif, menjaga akuntabilitas, dan menjalankan fungsi publik secara profesional. Oleh karena itu, kinerja pegawai dalam penelitian ini dipahami sebagai hasil kerja pegawai yang dipengaruhi oleh risiko pekerjaan, lingkungan kerja, serta kepemimpinan transformasional.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini mengukur variabel penelitian melalui data numerik yang diperoleh dari jawaban responden dan dianalisis menggunakan prosedur statistik. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dilakukan dengan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian asosiatif kausal karena bertujuan untuk menguji pengaruh antarvariabel. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah risiko pekerjaan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2), variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y), sedangkan variabel moderasi adalah kepemimpinan transformasional (Z). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung risiko pekerjaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, tetapi juga menguji peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I yang berlokasi di Jl. Raya Bandara Juanda No. 39, Semabung, Kecamatan Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kesesuaian objek penelitian dengan variabel yang dikaji, yaitu risiko pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan pada bulan Mei 2026.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Berdasarkan data pegawai yang diperoleh, jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 194 pegawai. Populasi tersebut dipilih karena pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I memiliki keterkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas pelayanan, pengawasan, administrasi, koordinasi, kepatuhan regulasi, serta fungsi kepebeanaan dan cukai.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel ketika seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 194 responden, yaitu seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk menjelaskan batasan pengukuran setiap variabel agar dapat diukur secara empiris melalui indikator penelitian. Risiko pekerjaan (X_1) merupakan persepsi pegawai terhadap kemungkinan munculnya dampak negatif atau ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas yang dapat memengaruhi kelancaran pekerjaan, kenyamanan kerja, kehati-hatian, dan kinerja pegawai. Risiko pekerjaan diukur melalui

tujuh indikator, yaitu risiko kesalahan kerja, risiko pelanggaran prosedur, risiko hukum dan tanggung jawab, risiko tekanan eksternal, risiko psikologis, risiko reputasi organisasi, serta risiko keselamatan dan keamanan kerja.

Lingkungan kerja (X_2) merupakan persepsi pegawai terhadap kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang dapat mendukung pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja diukur melalui delapan indikator, yaitu fasilitas kerja, kenyamanan tempat kerja, keamanan kerja, hubungan antarpegawai, komunikasi kerja, koordinasi kerja, kejelasan prosedur kerja, dan suasana kerja.

Kepemimpinan transformasional (Z) merupakan persepsi pegawai terhadap kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan, inspirasi, motivasi, arahan, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan dukungan pengembangan pegawai. Variabel ini diukur melalui enam indikator, yaitu keteladanan pimpinan, motivasi inspiratif, arahan yang jelas, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan dukungan pengembangan pegawai. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional ditempatkan sebagai variabel moderasi.

Kinerja pegawai (Y) merupakan persepsi pegawai terhadap tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar, target, dan tujuan organisasi. Kinerja pegawai diukur melalui tujuh indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab kerja, kedisiplinan kerja, kerja sama, dan kemampuan adaptasi. Secara keseluruhan, instrumen penelitian terdiri atas 28 item pernyataan, yaitu 7 item risiko pekerjaan, 8 item lingkungan kerja, 6 item kepemimpinan transformasional, dan 7 item kinerja pegawai.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Jawaban responden kemudian diberi skor menggunakan skala Likert sehingga dapat dianalisis secara statistik.

Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Data sekunder diperoleh dari dokumen, literatur, jurnal, buku, dan sumber lain yang relevan dengan variabel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel risiko pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5). Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing indikator penelitian secara terstruktur.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini digunakan karena penelitian menguji hubungan antarvariabel laten yang diukur melalui beberapa indikator serta melibatkan variabel moderasi. PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis model penelitian yang kompleks, baik untuk menguji pengaruh langsung maupun pengaruh interaksi antarvariabel.

Tahapan analisis data diawali dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel

penelitian. Analisis ini digunakan untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap risiko pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai.

Selanjutnya, dilakukan evaluasi model pengukuran atau outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian validitas dilakukan melalui convergent validity dan discriminant validity, sedangkan pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan rho_A. Instrumen dinyatakan valid dan reliabel apabila setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur serta memiliki konsistensi internal yang baik.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada evaluasi model struktural atau inner model. Tahap ini digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian, yaitu pengaruh risiko pekerjaan terhadap kinerja pegawai, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Selain itu, inner model juga digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai melalui nilai R-Square, F-Square, Q-Square, serta signifikansi koefisien jalur.

Uji hipotesis dilakukan dengan prosedur bootstrapping untuk mengetahui signifikansi pengaruh antarvariabel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila hubungan antarvariabel menunjukkan nilai signifikansi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selain menguji pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Uji moderasi dilakukan dengan melihat pengaruh interaksi antara risiko pekerjaan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, serta interaksi antara lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Melalui tahapan analisis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan apakah risiko pekerjaan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta apakah kepemimpinan transformasional mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dengan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I.

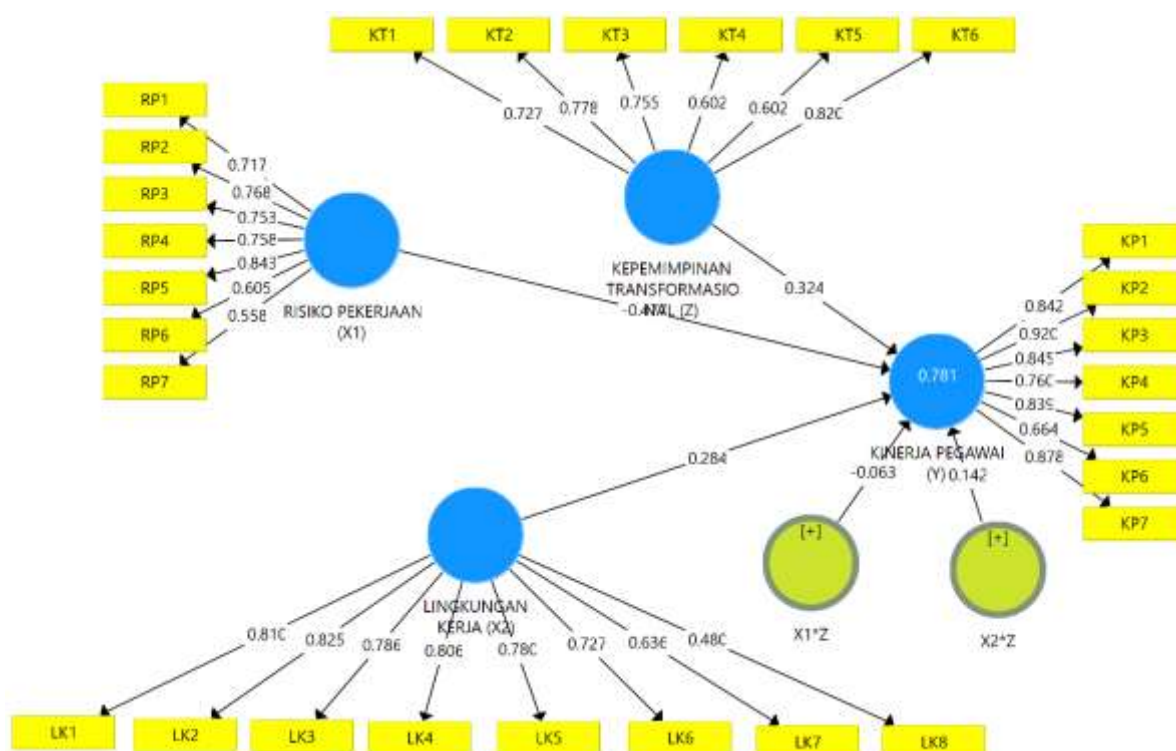
HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan setiap konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading. Indikator pada umumnya dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Outer Model Sebelum Eliminasi

Pada tahap awal, seluruh indikator risiko pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai dimasukkan ke dalam model. Hasil pengujian outer loading sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1



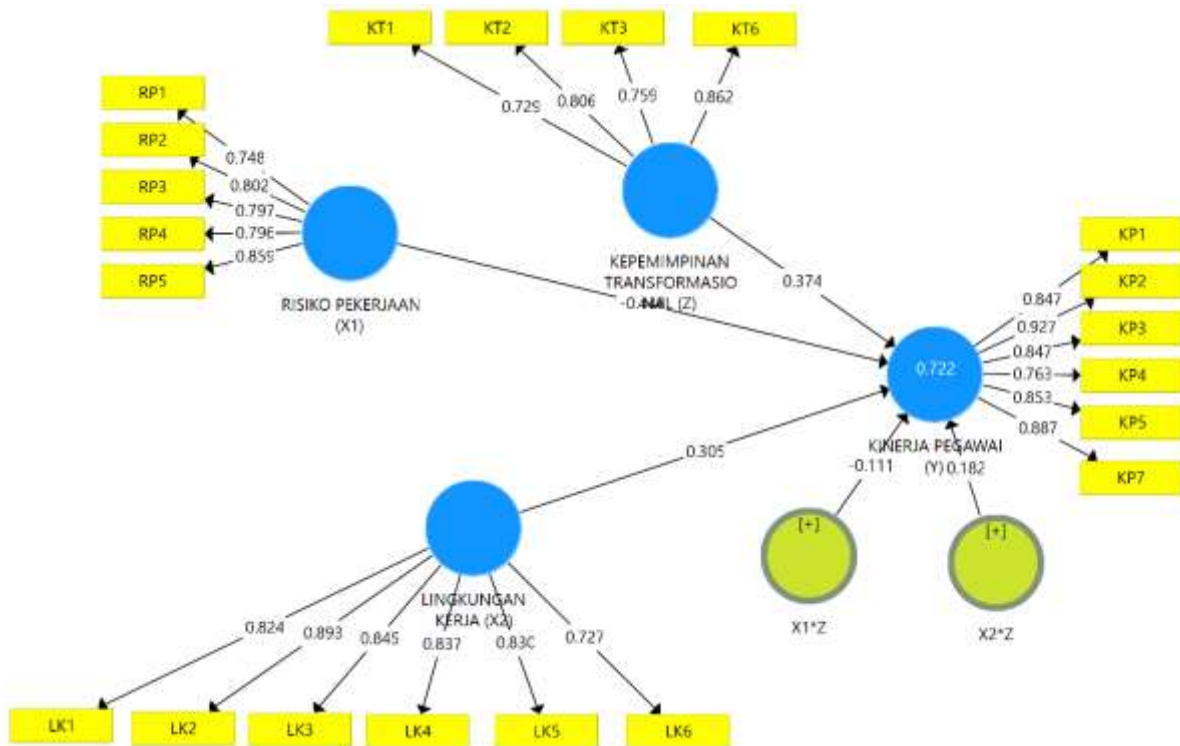
Gambar 1
Outer Model Sebelum Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 1, sebagian besar indikator telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Namun, terdapat tujuh indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu KP6 sebesar 0,664, LK7 sebesar 0,636, LK8 sebesar 0,480, RP6 sebesar 0,605, RP7 sebesar 0,558, KT4 sebesar 0,602, dan KT5 sebesar 0,602. Oleh karena itu, ketujuh indikator tersebut dieliminasi agar konstruk memiliki kemampuan pengukuran yang lebih baik.

Eliminasi dilakukan berdasarkan rendahnya kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruknya masing-masing. Indikator dengan outer loading rendah memiliki proporsi varians kesalahan yang lebih besar sehingga dapat menurunkan kualitas model pengukuran. Setelah ketujuh indikator dikeluarkan, model kembali diestimasi untuk memperoleh model pengukuran akhir.

Outer Model Setelah Eliminasi

Hasil estimasi ulang menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator pada model akhir memenuhi kriteria validitas konvergen. Model pengukuran setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2
Outer Model Setelah Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading antara 0,727 hingga 0,927. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70, sehingga seluruh indikator pada model akhir dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstraknya masing-masing.

Pada variabel risiko pekerjaan, indikator RP5 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,859. Pada variabel lingkungan kerja, indikator LK2 menjadi indikator terkuat dengan nilai sebesar 0,893. Indikator KT6 memiliki outer loading tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,862, sedangkan indikator KP2 menjadi indikator terkuat pada variabel kinerja pegawai dengan nilai sebesar 0,927. Dengan demikian, model pengukuran setelah eliminasi dapat digunakan untuk pengujian validitas, reliabilitas, dan model struktural selanjutnya.

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pengujian validitas konvergen selanjutnya dilakukan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), sedangkan konsistensi internal konstruk dinilai menggunakan Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih dari 0,50 dan dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability lebih dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Tabel 1
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Risiko Pekerjaan	0,862	0,891	0,899	0,642	Valid dan reliabel
Lingkungan Kerja	0,908	0,915	0,929	0,685	Valid dan reliabel

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan	
Kepemimpinan Transformatif	0,799	0,801	0,869	0,625	Valid	dan reliabel
Kinerja Pegawai	0,926	0,932	0,942	0,732	Valid	dan reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

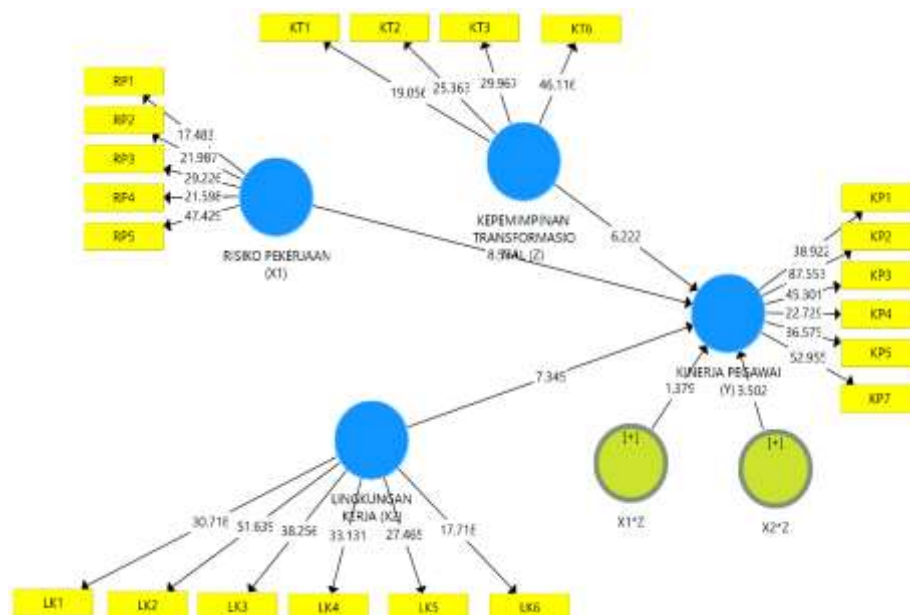
Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability di atas 0,70. Nilai AVE juga berada di atas 0,50, yaitu sebesar 0,642 pada risiko pekerjaan, 0,685 pada lingkungan kerja, 0,625 pada kepemimpinan transformasional, dan 0,732 pada kinerja pegawai. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas.

Validitas diskriminan diuji menggunakan Fornell-Larcker Criterion, cross loading, dan Heterotrait-Monotrait Ratio atau HTMT. Hasil Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Nilai akar kuadrat AVE kepemimpinan transformasional sebesar 0,791, kinerja pegawai sebesar 0,855, lingkungan kerja sebesar 0,828, dan risiko pekerjaan sebesar 0,801.

Hasil cross loading juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya. Sementara itu, seluruh nilai HTMT antarkonstruk utama berada di bawah 0,90. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan kinerja pegawai dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,723. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris yang memadai, sehingga validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan kinerja pegawai dan memastikan bahwa tidak terdapat masalah kolinearitas antarvariabel prediktor. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai inner VIF seluruh prediktor berada antara 1,130 hingga 1,377. Nilai tersebut berada di bawah batas 5,00, sehingga model tidak mengalami masalah multikolinearitas



Gambar 3

Hasil Pengujian Inner Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Koefisien Determinasi

Tabel 2
Hasil Pengujian R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
Kinerja Pegawai	0,722	0,715

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square kinerja pegawai sebesar 0,722 menunjukkan bahwa risiko pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, interaksi risiko pekerjaan dengan kepemimpinan transformasional, dan interaksi lingkungan kerja dengan kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan 72,2% variasi kinerja pegawai. Sementara itu, sebesar 27,8% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat dan mendekati substansial.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 3
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Risiko Pekerjaan → Kinerja Pegawai	-0,448	8,574	<0,001	Diterima
H2	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,305	7,345	<0,001	Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0,374	6,222	<0,001	Diterima
H4	Risiko Pekerjaan × Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	-0,111	1,379	0,169	Ditolak
H5	Lingkungan Kerja × Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0,182	3,502	<0,001	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 4 menunjukkan bahwa risiko pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional tidak terbukti memoderasi pengaruh risiko pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Namun, kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Risiko Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa risiko pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar -0,448, nilai t-statistic sebesar 8,574, dan p-value kurang dari 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi risiko pekerjaan yang dirasakan pegawai, semakin rendah kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Dengan demikian, H1 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung Job Demands-Resources Theory yang menempatkan risiko pekerjaan sebagai salah satu bentuk job demands. Tuntutan pekerjaan yang tinggi

membutuhkan usaha kognitif dan psikologis secara berkelanjutan. Apabila tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, energi pegawai dapat terkuras dan kinerja mengalami penurunan (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, risiko pekerjaan dapat berkaitan dengan kemungkinan terjadinya kesalahan administrasi, pelanggaran prosedur, konsekuensi hukum, tekanan pihak eksternal, dan tanggung jawab terhadap citra organisasi. Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan pelayanan, pengawasan, regulasi, dan penerimaan negara menyebabkan kesalahan kerja dapat menimbulkan konsekuensi yang cukup besar. Kondisi tersebut membuat pegawai memerlukan kehati-hatian dan konsentrasi yang tinggi, tetapi pada saat yang sama dapat menimbulkan tekanan yang menghambat kecepatan dan efektivitas penyelesaian tugas.

Indikator RP5 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,859. Indikator tersebut menggambarkan risiko psikologis berupa tekanan mental atau kekhawatiran akibat tanggung jawab pekerjaan. Hasil ini memperlihatkan bahwa aspek psikologis menjadi representasi paling kuat dari risiko pekerjaan. Ketika pegawai terlalu khawatir terhadap konsekuensi kesalahan, sebagian perhatian dan sumber daya mental dapat terserap untuk mengendalikan risiko, sehingga kemampuan menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target dapat menurun. Hal tersebut relevan dengan indikator KP2 yang memiliki loading tertinggi sebesar 0,927 dan menggambarkan kemampuan pegawai menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target.

Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan melalui kejelasan prosedur, penguatan pengendalian internal, supervisi yang responsif, pembagian tanggung jawab yang jelas, serta dukungan ketika pegawai menghadapi pekerjaan berisiko tinggi. Risiko pekerjaan tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, tetapi dampaknya terhadap kinerja dapat dikendalikan melalui sistem kerja yang memberikan kepastian dan perlindungan bagi pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,305, nilai t-statistic sebesar 7,345, dan p-value kurang dari 0,001. Artinya, semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, H2 diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Job Demands-Resources Theory yang menempatkan lingkungan kerja sebagai job resources. Lingkungan kerja menyediakan sumber daya fisik, sosial, dan organisasional yang membantu pegawai mencapai tujuan, mengurangi hambatan pekerjaan, serta mempertahankan motivasi dalam bekerja (Bakker & Demerouti, 2017). Fasilitas yang memadai, hubungan antarpegawai yang baik, komunikasi yang efektif, koordinasi, keamanan, dan kenyamanan kerja dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Temuan ini sejalan dengan Saidi et al. (2019) yang menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Hasil ini juga mendukung Darmadi et al. (2023), yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Hartuti dan Setyawan (2025) serta Zulher et al. (2025), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja bergantung pada karakteristik organisasi dan jenis pekerjaan.

Indikator LK2 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,893. Indikator ini menggambarkan kenyamanan kondisi ruang kerja dalam mendukung pelaksanaan tugas. Pada pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I, kenyamanan ruang kerja dapat membantu menjaga konsentrasi dalam menangani dokumen, menggunakan sistem informasi, berkoordinasi dengan unit lain, dan menyelesaikan pekerjaan administratif maupun

pengawasan. Lingkungan yang nyaman mengurangi gangguan yang tidak diperlukan sehingga pegawai dapat memusatkan perhatian pada target pekerjaan.

Hasil ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan melalui penetapan target, tetapi juga melalui penyediaan lingkungan yang memungkinkan target tersebut dicapai. Organisasi perlu menjaga kelayakan fasilitas, kenyamanan ruang, keamanan, komunikasi, koordinasi, dan hubungan kerja antarpersonel agar lingkungan kerja benar-benar berfungsi sebagai sumber daya yang mendukung produktivitas.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,374, nilai t-statistic sebesar 6,222, dan p-value kurang dari 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kinerja pegawai. Dengan demikian, H3 diterima.

Kepemimpinan transformasional membantu pegawai memahami tujuan organisasi, menjaga motivasi, memperoleh arahan, serta mengembangkan kemampuan dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan. Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjadi teladan, memberikan motivasi inspiratif, mendorong pemecahan masalah, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan pegawai.

Temuan ini sejalan dengan Ribeiro et al. (2018), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan komitmen afektif dan kinerja individu. Lai et al. (2020) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui keterikatan kerja. Hasil ini turut mendukung Darmadi et al. (2023), yang menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, temuan ini berbeda dengan Sanggarwati et al. (2021), yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, kebutuhan pegawai, dan mekanisme psikologis yang terbentuk dalam lingkungan kerja.

Indikator KT6 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,862. Indikator tersebut menunjukkan dukungan pimpinan terhadap pengembangan kemampuan dan kompetensi pegawai. Pada lingkungan DJBC yang menghadapi perubahan regulasi, sistem, dan teknologi, dukungan pengembangan menjadi sangat penting. Pimpinan yang mendorong pelatihan, pembelajaran, dan peningkatan kompetensi membantu pegawai menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan serta mempertahankan kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Besarnya nilai f-Square kepemimpinan transformasional sebesar 0,409 menunjukkan bahwa variabel ini memiliki ukuran pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas pimpinan perlu menjadi bagian penting dari kebijakan sumber daya manusia, terutama dalam membangun komunikasi visi, memberikan arahan, mengembangkan pegawai, dan menciptakan kepercayaan dalam pelaksanaan tugas.

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Memoderasi Pengaruh Risiko Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai

Interaksi risiko pekerjaan dan kepemimpinan transformasional memiliki koefisien sebesar -0,111, nilai t-statistic sebesar 1,379, dan p-value sebesar 0,169. Nilai p-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh risiko pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H4 ditolak.

Koefisien interaksi yang negatif menunjukkan kecenderungan kepemimpinan transformasional memperlemah hubungan risiko pekerjaan dan kinerja pegawai. Namun, karena pengaruh interaksi tersebut tidak signifikan, arah negatif tersebut tidak dapat

dijadikan dasar untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional benar-benar mengurangi dampak risiko pekerjaan. Interval kepercayaan hubungan ini juga berada antara $-0,270$ dan $0,051$ serta melintasi angka nol, sehingga memperkuat kesimpulan bahwa efek moderasi tidak terbukti.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja, gaya kepemimpinan tersebut belum cukup untuk mengubah dampak risiko pekerjaan. Risiko yang berkaitan dengan konsekuensi hukum, kepatuhan terhadap prosedur, tekanan eksternal, keamanan, dan reputasi organisasi bersifat struktural serta melekat pada karakteristik pekerjaan DJBC. Risiko tersebut tidak selalu dapat dikurangi hanya melalui motivasi, inspirasi, atau perhatian dari pimpinan.

Dalam perspektif JD-R Theory, kepemimpinan dapat menjadi sumber daya kerja yang membantu pegawai merespons tuntutan pekerjaan (Tummers & Bakker, 2021). Namun, efektivitas sumber daya tersebut bergantung pada kesesuaian antara sumber daya yang diberikan dan jenis tuntutan yang dihadapi. Risiko yang bersifat formal dan prosedural membutuhkan pengendalian yang juga bersifat struktural, seperti kepastian regulasi, standar operasional, supervisi teknis, perlindungan dalam pengambilan keputusan, dan sistem manajemen risiko yang memadai.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa pada hubungan risiko pekerjaan dan kinerja, kepemimpinan transformasional lebih berperan sebagai prediktor langsung daripada sebagai moderator. Pimpinan tetap dapat meningkatkan kinerja pegawai, tetapi belum terbukti mengubah kuat atau lemahnya dampak risiko pekerjaan. Oleh karena itu, pengelolaan risiko perlu dilakukan melalui kebijakan organisasi dan sistem kerja, bukan hanya melalui pendekatan kepemimpinan.

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Interaksi lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar $0,182$, nilai t-statistic sebesar $3,502$, dan p-value kurang dari $0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H5 diterima.

Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja apabila didukung oleh pimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, memberikan teladan, dan mengembangkan kemampuan pegawai. Fasilitas dan kondisi kerja yang baik tidak secara otomatis dimanfaatkan secara optimal. Pemimpin memiliki peran dalam mengubah sumber daya lingkungan menjadi perilaku kerja produktif melalui penetapan prioritas, komunikasi, koordinasi, dan pemberian makna terhadap pekerjaan.

Hasil ini memperluas temuan Saidi et al. (2019) dan Darmadi et al. (2023) mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi menjadi semakin kuat ketika kepemimpinan transformasional diterapkan secara baik. Temuan ini juga mendukung kajian Tummers dan Bakker (2021), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi cara pegawai memanfaatkan job resources dalam organisasi.

Kenyamanan tempat kerja yang direpresentasikan oleh LK2 sebagai indikator terkuat akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila pimpinan mampu menciptakan arah dan dukungan yang jelas. Demikian pula, dukungan pengembangan pegawai yang direpresentasikan oleh KT6 dapat membuat pegawai lebih mampu memanfaatkan fasilitas, komunikasi, dan koordinasi yang tersedia untuk mencapai target pekerjaan.

Karena pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan efek interaksinya sama-sama signifikan, kepemimpinan transformasional dapat dikategorikan sebagai quasi

moderator dalam hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja sekaligus memperkuat pengaruh lingkungan kerja.

Meskipun signifikan, nilai f-Square interaksi lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,071 menunjukkan bahwa ukuran efek moderasinya relatif kecil. Temuan ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memang memperkuat manfaat lingkungan kerja, tetapi pengaruh utamanya tetap berasal dari kualitas lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional secara langsung. Oleh karena itu, organisasi perlu memperbaiki kedua aspek tersebut secara bersamaan agar peningkatan kinerja dapat berlangsung secara optimal

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Risiko pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Koefisien jalur sebesar $-0,448$, nilai t-statistic sebesar $8,574$, dan p-value kurang dari $0,001$ menunjukkan bahwa semakin tinggi risiko pekerjaan yang dirasakan, semakin rendah kinerja pegawai. Dengan demikian, H1 diterima.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur sebesar $0,305$, nilai t-statistic sebesar $7,345$, dan p-value kurang dari $0,001$ menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang semakin aman, nyaman, dan kondusif mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, H2 diterima.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur sebesar $0,374$, nilai t-statistic sebesar $6,222$, dan p-value kurang dari $0,001$ menunjukkan bahwa pimpinan yang mampu memberikan teladan, motivasi, arahan, dan dukungan pengembangan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, H3 diterima.
4. Kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh risiko pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Koefisien interaksi sebesar $-0,111$, nilai t-statistic sebesar $1,379$, dan p-value sebesar $0,169$ menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum mampu mengubah kuat atau lemahnya pengaruh risiko pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H4 ditolak.
5. Kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Koefisien interaksi sebesar $0,182$, nilai t-statistic sebesar $3,502$, dan p-value kurang dari $0,001$ menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja apabila didukung oleh kepemimpinan transformasional yang baik. Dengan demikian, H5 diterima.
6. Nilai R-Square sebesar $0,722$ menunjukkan bahwa risiko pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, serta interaksi moderasi mampu menjelaskan $72,2\%$ variasi kinerja pegawai. Sementara itu, sebesar $27,8\%$ dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Saran

Saran Praktis

1. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I perlu memperkuat pengelolaan risiko pekerjaan melalui pemetaan risiko, kejelasan prosedur, supervisi teknis, dan pendampingan bagi pegawai yang menjalankan tugas dengan konsekuensi administratif maupun hukum.
2. Organisasi perlu mengurangi tekanan psikologis akibat risiko pekerjaan melalui komunikasi yang terbuka, pembagian tanggung jawab yang jelas, evaluasi beban kerja, serta mekanisme pelaporan masalah yang aman bagi pegawai.
3. Organisasi perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja melalui penyediaan fasilitas yang memadai, pemeliharaan kenyamanan dan keamanan ruang kerja, penguatan sistem teknologi informasi, serta perbaikan komunikasi dan koordinasi antarunit.
4. Pimpinan perlu meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional melalui pemberian motivasi, komunikasi visi yang jelas, perhatian individual, coaching, pemberian umpan balik, dan dukungan terhadap pengembangan kompetensi pegawai.
5. Perbaikan lingkungan kerja perlu dilaksanakan secara bersamaan dengan penguatan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang baik dapat membantu pegawai memanfaatkan fasilitas, komunikasi, koordinasi, dan sumber daya kerja secara lebih optimal.
6. Pengelolaan risiko pekerjaan tidak cukup dilakukan melalui pendekatan kepemimpinan. Organisasi juga perlu memperkuat kebijakan, sistem pengendalian internal, standar operasional, perlindungan dalam pengambilan keputusan, dan manajemen risiko yang bersifat struktural.

Saran Teoritis

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti kompetensi, stres kerja, motivasi, work engagement, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan psychological safety.
2. Penelitian berikutnya dapat menguji kompetensi, resiliensi, self-efficacy, atau dukungan organisasi sebagai variabel moderasi karena variabel tersebut berpotensi membantu pegawai menghadapi risiko pekerjaan secara lebih efektif.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada kantor wilayah, kantor pelayanan, atau unit Direktorat Jenderal Bea dan Cukai lainnya agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas.
4. Penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan risiko pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai dalam jangka waktu tertentu.
5. Penelitian selanjutnya dapat mengombinasikan kuesioner dengan wawancara atau data kinerja objektif agar hasil penelitian tidak hanya bergantung pada persepsi responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Achieving high quality through transformational leadership: A qualitative multilevel analysis of

transformational leadership and perceived professional quality. *Public Personnel Management*, 47(1), 51–72. doi:10.1177/0091026017747270

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Darmadi, D., Pratama, G. D., Susanto, N., & Fitria, J. R. (2023). The impact of transformational leadership style and work environment on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 3(5), 1–6. doi:10.55942/jeb1.v3i5.241
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2025). *Tugas dan fungsi Bea Cukai*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. 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.
- International Organization for Standardization. (2018a). *ISO 31000:2018 risk management—Guidelines*. International Organization for Standardization.
- International Organization for Standardization. (2018b). *ISO 45001:2018 occupational health and safety management systems—Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. doi:10.3233/WOR-131659
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1–11. doi:10.1177/2158244019899085
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.

International Journal of Law and Management, 59(6), 1337–1358.
doi:10.1108/IJLMA-10-2016-0085

- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. doi:10.1108/IJPPM-09-2017-0229
- Saidi, N. S. A., Michael, F. L., Sumilan, H., Omar Lim, S. L., Jonathan, V., Hamidi, H., & Abg Ahmad, A. I. (2019). The relationship between working environment and employee performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 5(2), 14–22. doi:10.33736/jcshd.1916.2019
- Sanggarwati, D. A., Fitrianty, R., Tyas, W. S. A., & Kuswandi, K. (2021). Efek kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan di PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya. *Media Mahardhika*, 19(2), 255–268. doi:10.29062/mahardika.v19i2.253
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 722080. doi:10.3389/fpsyg.2021.722080