



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan di CV. ABC

Novi Oktavia Fatikhatin, Nersiwad, Kasnowo

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Majapahit, Jl. Raya Jabon No.KM.0,7, Tambak Rejo, Gayaman, Kec. Mojoanyar, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur, Indonesia 61364

*Penulis Korespondensi: novioktavia171003@gmail.com

Abstract. *This study aims to determine the influence of transformational leadership style, physical work environment, and intrinsic compensation on employee performance on CV. ABC, a written batik industry operating in Mojokerto. The background of this research departs from the phenomenon of low employee productivity which is allegedly influenced by internal and external factors of the organization. The research method used is a quantitative approach with a census method for all permanent employees totaling 39 people. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) based on the SmartPLS 4.1.1.2 application. The results show that only the physical work environment has a significant effect on employee performance. This indicates that the factors of comfort, security, and the feasibility of work facilities have a dominant role in improving employee performance. In contrast, transformational leadership styles and intrinsic compensation have not been shown to have a significant impact. These findings provide an idea that the motivation of employees in the creative industry sector based on local culture such as written batik is more influenced by the real working conditions they face on a daily basis than by a leadership approach or non-financial reward alone. The practical implication of this research is the need for company management to prioritize improving the physical aspects of the work environment, such as lighting, ventilation, cleanliness, and ergonomic workspace layout. By creating a comfortable and supportive work environment, employee productivity and performance can be significantly improved. In addition, although there is no significant effect in this study, leadership style and intrinsic compensation still need to be considered in order to create a balance in the sustainable human resource management strategy and be able to support innovation, creativity, and competitiveness of the company.*

Keywords: *Leadership; Physical work environment; Intrinsic compensation; Employee performance; HR Management*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada CV. ABC, sebuah industri batik tulis yang beroperasi di Mojokerto. Latar belakang penelitian ini berangkat dari fenomena rendahnya produktivitas karyawan yang diduga dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap seluruh karyawan tetap berjumlah 39 orang. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) berbasis aplikasi SmartPLS 4.1.1.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya lingkungan kerja fisik yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa faktor kenyamanan, keamanan, serta kelayakan fasilitas kerja memiliki peranan dominan dalam meningkatkan performa karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi intrinsik tidak terbukti memberikan pengaruh signifikan. Temuan ini memberikan gambaran bahwa motivasi karyawan pada sektor industri kreatif berbasis budaya lokal seperti batik tulis lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja nyata yang mereka hadapi sehari-hari dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan atau penghargaan non-finansial semata. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya manajemen perusahaan untuk lebih memprioritaskan perbaikan aspek fisik lingkungan kerja, seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan, serta tata letak ruang kerja yang ergonomis. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, produktivitas serta kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara signifikan. Selain itu, meskipun tidak berpengaruh signifikan dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan dan kompensasi intrinsik tetap perlu diperhatikan agar tercipta keseimbangan dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan serta mampu mendukung inovasi, kreativitas, serta daya saing perusahaan.

Kata kunci: Kepemimpinan; Lingkungan kerja fisik; Kompensasi intrinsik; Kinerja karyawan; Manajemen SDM

1. LATAR BELAKANG

Industri batik tulis merupakan bagian integral dari sektor ekonomi kreatif yang tidak hanya memiliki nilai estetika, tetapi juga mengandung unsur budaya yang tinggi. Dalam konteks persaingan global, perusahaan batik dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas sumber daya manusianya guna mempertahankan keberlangsungan usaha. CV. ABC sebagai produsen batik tulis menghadapi tantangan yang cukup kompleks, mulai dari disiplin kerja yang rendah, hasil produksi yang tidak konsisten, hingga kurangnya efisiensi dalam proses kerja.

Permasalahan utama yang ditemukan di lapangan adalah lemahnya kinerja karyawan yang berdampak langsung terhadap produktivitas perusahaan. Isu ini menjadi mendesak untuk dikaji mengingat peran strategis karyawan dalam menciptakan produk batik yang berkualitas tinggi. Ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan, kondisi lingkungan kerja yang belum optimal, serta kurangnya kompensasi intrinsik diduga menjadi faktor utama yang memengaruhi rendahnya kinerja karyawan.

Mangkunegara (2017) dalam (Fathurrahman & Firli, 2023) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia selama periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Robbins dan Coulter (2010) dalam (Latuihamallo & Hiariyey, 2020) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menstimulasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil luar biasa, karena pemimpin bertindak sebagai role model dan pemberi motivasi.

Lebih lanjut, Nitisemito (2006) dalam (Nuryasin et al., 2016) menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang disekitar lokasi tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Sementara itu, Simamora (2004) dalam (Murgijanto, 2010) menyebutkan bahwa kompensasi intrinsik adalah penghargaan internal yang melekat pada aktivitas pekerjaan itu sendiri, seperti perasaan bangga, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, khususnya dalam konteks usaha berbasis budaya lokal. Pendekatan yang integratif terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi intrinsik diyakini mampu memberikan solusi konkret untuk meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Ratnaningrum et al., 2022) serta (Fanissa Nowizar et al., 2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun sebagian besar studi masih

menggunakan variabel intervening seperti kepuasan kerja. Sementara itu, kajian tentang kompensasi lebih difokuskan pada kompensasi ekstrinsik, sedangkan dimensi intrinsik seperti makna kerja, otonomi, dan rasa bangga belum mendapatkan perhatian yang memadai.

Berdasarkan identifikasi permasalahan dan kesenjangan penelitian terdahulu, studi ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi intrinsik terhadap kinerja karyawan di CV. ABC. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode sensus, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor industri kreatif.

2. KAJIAN TEORITIS

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang dapat secara signifikan mempengaruhi keberhasilan kinerja karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan karyawan dan penciptaan lingkungan kerja yang penuh semangat dan motivasi, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja yang tinggi (Hai et al., 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang membuat karyawan bekerja lebih baik dengan memberikan motivasi dan selalu berfokus dalam perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Kepemimpinan transformasional tak jarang didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat perilaku saling kerjasama dan mempercayai, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim (Yukl (2009) dalam (Sylvani et al., 2020)).

Menurut Wibowo (2017) dalam (Latuihamallo & Hiariey, 2020) menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni:

- a) Pengaruh yang ideal (*idealized influence*).
- b) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*).
- c) Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*).
- d) Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*).

B. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan (Rosyidah & Kasnowo, 2018). Menurut Nitisemito (2006) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang disekitar lokasi tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam

menjalankan aktivitas pekerjaan. Menurut Lewa dan Subono (2005) dalam (Syahputra et al., 2022) lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang baik akan sangat berpengaruh besar terhadap produktivitas pegawai, karena lingkungan yang baik akan meningkatkan kerja, begitupula sebaliknya jika lingkungan kerja kurang tenang, akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011) dalam (Ritonga et al., 2022) adalah sebagai berikut:

- a) Pencahayaan di ruang kerja
- b) Sirkulasi udara di ruang kerja
- c) Kebisingan
- d) Penggunaan warna
- e) Kelembaban udara
- f) Fasilitas

C. Kompensasi Intrinsik

Menurut Henry Simamora (2004) dalam (Murgijanto, 2010) kompensasi intrinsik adalah kompensasi yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Kompensasi intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Kompensasi intrinsik melekat/inheren pada aktivitas itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya.

Mangkunegara (2008) dalam (Syofiana et al., 2018) menyatakan Kompensasi intrinsik menyangkut nilai (non materi) yang diterimakan karena suatu tugas misalnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, rasa pertanggungjawaban, kesempatan untuk mengembangkan diri, adanya keleluasaan dalam menjalankan tugas, menjadikan pekerjaan lebih menarik dan keanekaragaman tugas.

Menurut Gibson, et all. dalam Indrio Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (2000) dalam (Murgijanto, 2010), kompensasi instrinsik terdiri dari :

- a) Penyelesaian pekerjaan
- b) Otonomi
- c) Pertumbuhan pribadi

D. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) dalam (Fathurrahman & Firli, 2023) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2017) dalam (Fathurrahman & Firli, 2023) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir (2016) dalam (Rahmi et al., 2022) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

- a) Kualitas (mutu)
- b) Kuantitas (jumlah)
- c) Waktu (jangka waktu)
- d) Kerja sama antar karyawan
- e) Penekanan biaya
- f) Pengawasan

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Rancangan ini dipilih karena sesuai untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dengan dukungan data numerik dan analisis statistik.

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada manajemen sumber daya manusia di sektor industri kreatif, khususnya dalam konteks usaha batik tulis. Objek penelitian adalah seluruh karyawan tetap di CV. ABC, yang berlokasi di Kec. Jatirejo, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi batik tulis secara manual dengan sistem kerja kolektif.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang berjumlah 39 karyawan dan 1 pemimpin, sehingga digunakan metode sensus. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2025 di lingkungan kerja CV. ABC.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin, yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel. Selain itu, dilakukan observasi lapangan dan wawancara informal untuk mendukung

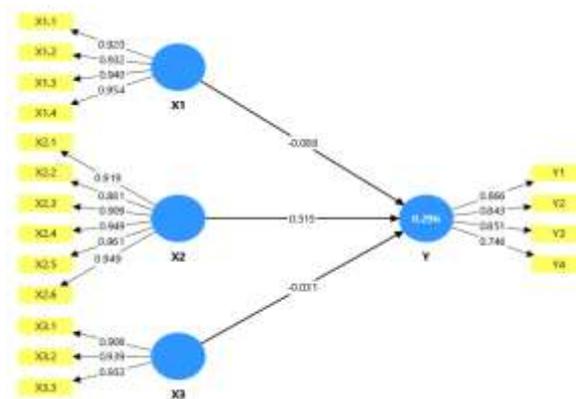
pemahaman kontekstual. Kompensasi Intrinsik (X_3), mengacu pada Simamora (2004), mencakup perasaan bermakna, otonomi, tanggung jawab, dan penghargaan nonmateri.

Alat utama dalam pengolahan data adalah perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.2. Teknik analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Model pengukuran (outer model) dievaluasi melalui uji convergent validity, discriminant validity dan uji reliability, sedangkan model struktural (inner model) diuji melalui nilai r-square, f-square, model fit dan untuk menguji hipotesis melalui uji bootstrapping.

Model penelitian dalam studi ini digambarkan dalam hubungan langsung antara variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y . Simbol X_1 mewakili gaya kepemimpinan transformasional, X_2 mewakili lingkungan kerja fisik, X_3 mewakili kompensasi intrinsik, dan Y mewakili kinerja karyawan. Ketiga variabel bebas (X) diasumsikan memiliki pengaruh spesifik terhadap variabel terikat (Y).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Alat analisis yang digunakan adalah partial least square (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 2.1.1.4. Pada partial least square (PLS) menunjukkan hubungan alur kausal antara variabel eksogen serta endogen, yang divisualkan dalam Gambar berikut ini:



Gambar 1. PLS Algorithm.

A. Outer Model

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas data dengan melakukan beberapa tahap pengujian yaitu convergent validity dan discriminant validity.

a. Convergent Validity

Convergent validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator)

dengan konstruk. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Menurut Ghazali & Laten (2015) dalam (adhitya chandra, 2022) nilai *outer loading* 0,50 sampai 0,60 masih bisa diterima.

Tabel 1. Nilai Validitas Konvergen (*outer loading*).

	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Lingkungan Kerja Fisik (X2)	Kompensasi Intrinsik (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	Keterangan
X1.1	0.920				Valid
X1.2	0.932				Valid
X1.3	0.940				Valid
X1.4	0.954				Valid
X2.1		0.919			Valid
X2.2		0.881			Valid
X2.3		0.909			Valid
X2.4		0.949			Valid
X2.5		0.961			Valid
X2.6		0.949			Valid
X3.1			0.908		Valid
X3.2			0.939		Valid
X3.3			0.933		Valid
Y1				0.866	Valid
Y2				0.843	Valid
Y3				0.851	Valid
Y4				0.746	Valid

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2025.

Dari tabel 1. diatas menunjukkan hasil loading factors dari tiap variabel laten gaya kepemimpinan transformasional. Lingkungan kerja fisik, kompensasi intrinsik dan kinerja karyawan telah memiliki nilai lebih dari 0,7. Maka nilai dari convergent validity dapat digunakan pada penelitian karena menunjukkan nilai yang validitas yang baik.

Selain melihat nilai *outer loading* atau *loading factor* untuk mengevaluasi *convergent validity*. *Convergent validity* juga dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan pembebanan luar indikator dan rata-rata varians yang diestraksi (AVE). Model dikatakan mempunyai convergent validity yang cukup baik, jika nilai AVE (*square of Average Variance Extracted*) lebih dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikatornya.

Tabel 2. Average variance extracted (AVE).

	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinana Transformasional (X1)	0.877
Lingkungan Kerja Fisik (X2)	0.862
Kompensasi Intrinsik (X3)	0.859
Kinerja Karyawan (Y)	0.685

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2025.

Berlandaskan tabel 2. di atas bisa disimpulkan bahwasanya nilai AVE pada semua variabel > 0,5. Sehingga bisa disimpulkan bahwasanya semua variabel sudah memiliki nilai validitas konvergen yang memadai.

b. Discriminant Validity

Validitas diskriminan bertujuan untuk menentukan apakah suatu indikator reflektif benar merupakan pengukur yang baik bagi konstruksinya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator harus berkorelasi tinggi terhadap konstruksinya saja. Pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi menurut Ghazali dan Latan (2015) dalam (Furadantin, 2018). Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan uji discriminan validitas menggunakan nilai cross loading.

Tabel 3. Nilai Validitas Diskriminan (cross loading).

	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Lingkungan Kerja Fisik (X2)	Kompensasi Intrinsik (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	Keterangan
X1.1	0.920	0.380	0.412	0.150	Valid
X1.2	0.932	0.462	0.332	0.071	Valid
X1.3	0.940	0.364	0.332	0.103	Valid
X1.4	0.954	0.377	0.204	0.145	Valid
X2.1	0.493	0.919	0.495	0.408	Valid
X2.2	0.218	0.881	0.514	0.605	Valid
X2.3	0.379	0.909	0.463	0.510	Valid
X2.4	0.352	0.949	0.594	0.442	Valid
X2.5	0.444	0.961	0.555	0.518	Valid
X2.6	0.468	0.949	0.638	0.442	Valid
X3.1	0.299	0.628	0.908	0.294	Valid
X3.2	0.381	0.501	0.939	0.253	Valid
X3.3	0.264	0.464	0.933	0.212	Valid
Y1	0.148	0.452	0.258	0.866	Valid
Y2	0.041	0.341	0.296	0.843	Valid
Y3	0.148	0.588	0.214	0.851	Valid
Y4	0.063	0.245	0.143	0.746	Valid

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2025.

Berlandaskan tabel 3. diatas Nilai indikator cross loading variabel tersebut paling tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya, sehingga bisa diambil kesimpulannya. Hasilnya, indikator-indikator penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang tinggi terhadap variabel-variabel yang dipilih untuk diukur.

c. Uji Reability

penggunaan *Composite Reliability* lebih disarankan karena menggunakan *Cronbach's Alpha* cenderung menghasilkan nilai yang lebih rendah dari perkiraan. Oleh karena itu, disarankan untuk lebih memilih *Composite Reliability* sebagai metode evaluasi reliabilitas, dan penilaian dapat dipandu oleh nilai *Composite Reliability*. Nilai *composite reliability* >0,8 dianggap memiliki reliabilitas yang tinggi, dan nilai *Cronbach's alpha* yang diharapkan adalah >0,6. Prediktor dinyatakan reliabel bila nilai *Cronbach's alpha* atau *composite reliability* >0,7

untuk *confirmatory research*, dan dapat juga diterima $>0,6$ untuk *explanatory research* (Hardisman, 2020) dalam (Muzaki, 2022). Dalam pengukuran tersebut jika nilai yang dicapai adalah besar dari 0,70 maka konstruk tersebut dapat dikatakan reliable (Alvionita, 2022).

Tabel 4. Validitas Konstruk dan Reabilitas Instrumen.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.955	1.007	0.966	0.877
X2	0.968	0.977	0.974	0.862
X3	0.919	0.937	0.948	0.859
Y	0.855	0.923	0.897	0.685

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2025.

Pada tabel 4. diatas nilai Cronbach's Alpha setiap variabel lebih besar ($>$) dari 0,7 sehingga dikatakan layak atau sesuai uji reliabilitas (konsisten). Kemudian dapat dilihat pada nilai Composite Reliability, jika Composite Reliability superior ($>$) dari Cronbach's Alpha, seperti pada table diatas seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability superior ($>$) dari Cronbach's Alpha maka dapat dikatakan reliabel.

d. Inner Model

Model struktural (*inner model*) digunakan untuk meprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten, model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten yang telah dibangun berdasarkan *substantive theory*. Uji model struktural dapat dievaluasi dengan menggunakan:

R-Square

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel eksogen (independen) tertentu terhadap variabel endogen (dependen). Nilai koefisien determinasi (*R-Square*) diharapkan 0 sampai 1. Nilai *R-Square* $>0,75$ menunjukkan model kuat, $>0,50-0,75$ berarti model moderat, dan $>0,25-0,50$ mengindikasikan model lemah, menurut Hardisman (2020) dalam (Muzaki, 2022).

Tabel 5. Nilai R-Square.

	R-square	R-square adjusted
Y	0.296	0.236

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2025.

Pada tabel 5. diatas nilai r-square 0,296 untuk kinerja karyawan. Terdapat ketentuan jika nilai $R^2 \geq 0.25 \rightarrow$ Lemah (model lemah dalam menjelaskan variabel dependen).

Nilai f (Effect Size)

Nilai F-Square membantu mengukur besarnya efek variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai f^2 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai

besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa dabaikan atau dianggap tidak ada efek, menurut Sarstedt dkk., (2017) dalam (Furadantin, 2018).

Tabel 6. Uji F-Square.

	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Lingkungan Kerja Fisik (X2)	Kompensasi Intrinsik (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
X1				0.012
X2				0.309
X3				0.001
Y				

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2025.

Pada tabel 6. diatas pada Gaya Kepemimpinana Transformasional terhadap Kinerja Karyawan didapatkan nilai 0,012 yang dimana nilai tersebut tergolong sedang, sedangkan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan didapatkan nilai sebesar 0,309 dimana nilai tersebut tergolong besar. Kemudian pada Kompensasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan didapatkan nilai 0,001 yang termasuk golongan nilai kecil.

Model Fit

Uji model fit digunakan untuk mengukur kecocokan model. Pengujian model fit biasanya melihat pada *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). SRMR menilai rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dan diharapkan. Selain itu juga dapat melihat nilai *Normed Fit Index* (NFI) (Muzaki, 2022). Agar model memenuhi kriteria model fit, nilai SMSR harus kurang dari 0,05 (Cangur dan Ercan, 2015 dalam (Furadantin, 2018).

Tabel 7. Fitt Summary.

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.085	0.082

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2025.

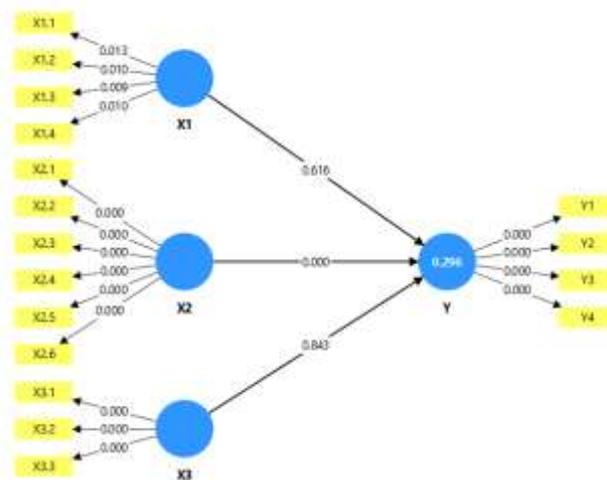
Nilai SRMR pada tabel 7. diatas memiliki nilai saturated model 0,085 dan nilai estimated model 0,082. Jika SRMR > 0,08, maka model PLS-SEM tidak memiliki kecocokan yang baik dengan data (poor model fit). Artinya, terdapat perbedaan signifikan antara data yang diamati dan yang diprediksi oleh model.

e. Pengujian Hipotesis dengan Bootstrapping

Setelah dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model), langkah selanjutnya dalam analisis data adalah uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping, yaitu teknik pengujian statistik pada model Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik.

Gambar 2. Bootstrapping

Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 2,023. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 2,023$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$ (Muzaki,



2022).

Tabel 8. Uji Hipotesis dengan Bootstrapping.

Pengaruh	T. Statistik	P Value	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,502	0,616	Ditolak
Lingkungan Kerja Fisik (X2) → Kinerja Karyawan Y	3,519	0,000	Diterima
Kompensasi Intrinsik (X3) → Kinerja Karyawan Y	0,199	0,843	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2025.

Pada tabel 8. diatas diketahui:

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai p value $0,616 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini

juga dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar $0,502 < 2,023$. Maka dari hasil tersebut H1 ditolak.

- b) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai p value $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini juga dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar $3,519 > 2,023$. Maka dari hasil tersebut H2 diterima.
- c) Pengaruh Kompensasi Intrinsik (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dilihat dari nilai p value $0,843 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa Kompensasi Intrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini juga dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar $0,199 < 2,023$. Dari hasil tersebut maka H3 ditolak.

B. Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil empiris data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) CV. ABC. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil output SmartPLS yang mendapatkan nilai p value $0,616 > 0,05$ dan t-statistik $0,502 < 2,023$ dengan nilai t-tabel. Dari hasil riset dilapangan menyatakan prosedur gaya kepemimpinan transformasional sudah dilakukan sesuai dengan kemampuan pemimpin dan peraturan perusahaan yang berlaku. Namun hasil riset data menunjukkan sebaliknya, Sehingga hipotesis (H1) dalam penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di tolak. Tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bukan berarti kepemimpinan tidak diperlukan. Kepemimpinan transformasional tetap menjadi hal yang penting tetapi penerapannya kurang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tempat penelitian ini.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil empiris data menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) CV. ABC. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil output SmartPLS yang mendapatkan nilai p value $0,000 > 0,05$ dan t-statistik $3,519 > 2,023$ dengan nilai t-tabel. Data dilapangan juga menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik untuk karyawan sudah sesuai prosedur perusahaan, dan sudah mencukupi atau layak untuk mendukung kinerja karyawannya. Sehingga hipotesis (H2) dalam penelitian yang menyatakan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan di terima.

Pengaruh Kompensasi Intrinsik (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil empiris data menunjukkan bahwa kompensasi intrinsik (X3) tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) CV. ABC. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil output SmartPLS yang mendapatkan nilai p value $0,843 > 0,05$ dan t-statistik $0,199 < 2,023$ dengan nilai t-tabel. Dari hasil riset dilapangan menyatakan bahwa kompensasi intrinsik sudah diterapkn sesuai dengan kemampuan karyawan sendiri. Namun hasil riset data menunjukkan sebaliknya, Sehingga hipotesis (H3) dalam penelitian yang menyatakan kompensasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan di tolak. Tidak adanya pengaruh kompensasi intrinsik terhadap kinerja karyawan bukan berarti tidak diperlukan. Kompensasi intrinsik tetap menjadi hal yang penting tetapi penerapannya kurang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tempat penelitian ini.

5. KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional penerapannya mungkin kurang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di CV. ABC. Lingkungan kerja fisik (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal itu menunjukkan perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kinerja karyawan di CV. ABC. Kompensasi intrinsik (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi intrinsik penerapannya kurang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di CV. ABC.

DAFTAR REFERENSI

- Adhitya, C. (2022). Pengaruh personal knowledge terhadap knowledge management PT X. Center of Open Sains, 1–10. <http://dx.doi.org/10.31219/osf.io/fbgpc>
- Alvionita, H. (2022). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada BLUD RSUD Indrasari Rengat Kabupaten Indragiri Hulu.
- Fanissa, N., Lukito, H., & Games, D. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Bank Nagari. *Jurnal Ilmiah Multidisipliner (JIM)*, 9(2), 1–11. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i2.1641>

- Fathurrahman, F., & Firli, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan Universitas Telkom). *E-Proceeding of Management*, 10(2), 864–871.
- Furadantin, N. R. (2018). Analisis data menggunakan aplikasi SmartPLS v.3.2.7 2018. *Academia (Accelerating the World's Research)*, 1–8. https://scholar.google.com/scholar?q=related:2uQwPffimx4J:scholar.google.com/&scioq=analisis+data+menggunakan+smartPLS&hl=id&as_sdt=0,5
- Hai, T. N., Van, T. T., & Thi, H. N. (2021). Relationship between transformational leadership style and leadership thinking of provincial administration leaders. *Emerging Science Journal (ESJ)*, 5(5), 714–730. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01307>
- Latuihamallo, J., & Hiariy, H. (2020). Pengaruh motivasi diri dan pemberdayaan down line terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional pada PT Ratu Nusantara di Kota Ambon. *Jurnal SOSOQ*, 8(1), 35–45. <https://doi.org/10.30598/sosoq.v8i1.1076>
- Murgijanto, E. (2010). Pengaruh kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ama Salatiga. *Among Makarti*, 3(6), 1–18. <https://doi.org/10.52353/ama.v3i2.22>
- Muzaki, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT Trans Rekreasindo Cabang Malang) (Issue 4).
- Nuryasin, I., Al Musadieq, M., & Ika, R. (2016). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 41(1), 52–60. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1610/1993>
- Rahmi, N., & Noraizza. (2022). Pengaruh tingkat pendidikan dan implementasi total quality management terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Humaniora*, 6(1), 73–86. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v6i1.2925>
- Ratnaningrum, F. H., & Nurhidayat, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Bank Nagari. *Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi [Dinamika]*, 2(2), 76–78. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i2.1641>
- Ritonga, S., Pasaribu, T. K., & Simatupang, E. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap kinerja karyawan PT Sinar Bintang Mandiri Medan (Studi kasus). *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMBV)*, 22(1), 103–116. <https://doi.org/10.54367/jmb.v22i1.1735>
- Rosyidah, E., & Kasnowo. (2018). Pengaruh lingkungan kerja, konflik, dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV Mitra Kemas Paperindo. *Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 1(1), 1–14. <https://ejournal.unim.ac.id/index.php/bisman/article/view/67/46>
- Syahputra, R., Podungge, R., & Bokingo, A. H. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 1–6. <https://doi.org/10.37479/jimb.v4i3.12963>
- Sylvani, S., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dimediasi oleh keadilan organisasi pada RSIA

Cahaya Bunda Cirebon. Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 7(1), 1–10.
<https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>

Syofiana, Y., Dalimunthe, R. F., & Lumbanraja, P. (2018). Analisis pelatihan, kompensasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasional (Studi pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sumatera Utara). Talenta Conference Series: Local Wisdom, Social, and Arts (LWSA), 1(1), 214–225.
<https://doi.org/10.32734/lwsa.v1i1.166>