



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KARYAWAN,
KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(PERUSAHAAN AGENCY)**

Sarah Virgianty^{a*}, Subarjo Joyosumarto^b, Antyo Pracoyo^c, Enny Haryanti^d

^a Fakultas Ekonomi; sarah.20232112004@ibs.ac.id, Indonesia Banking School; Jl. Kemang Raya No.35 7, Bangka, Kec. Mampang Prpt., Kota Jakarta Selatan

^b Fakultas Ekonomi; subarjo@ibs.ac.id, Indonesia Banking School; Jl. Kemang Raya No.35 7, Bangka, Kec. Mampang Prpt., Kota Jakarta Selatan

^c Fakultas Ekonomi; antyo.pracoyo@ibs.ac.id, Indonesia Banking School; Jl. Kemang Raya No.35 7, Bangka, Kec. Mampang Prpt., Kota Jakarta Selatan

^d Fakultas Ekonomi; enny.haryanti@ibs.ac.id, Indonesia Banking School; Jl. Kemang Raya No.35 7, Bangka, Kec. Mampang Prpt., Kota Jakarta Selatan

*Penulis Korespondensi: Sarah Virgianty

ABSTRACT

This study analyzes the influence of transformational leadership, employee satisfaction, compensation and work environment on employee performance in agency companies in Greater Jakarta. Data were collected from 108 respondents in Greater Jakarta with at least one year of work experience and analyzed using Partial Least Square (PLS). The findings show that transformational leadership and work environment significantly and positively affect performance, while employee satisfaction and compensation have a positive but insignificant effect. Simultaneously, all four variables show a positive but insignificant influence. These results highlight the importance of transformational leadership and a supportive work environment, along with improvements in compensation systems and strategies to enhance employee satisfaction.

Keywords: *Transformational Leadership; Employee Satisfaction; Compensation; Work Environment; Performance*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan agency. Data diperoleh dari 108 responden di Jabodetabek dengan masa kerja minimal satu tahun dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional serta lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sementara kepuasan karyawan dan kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan. Secara simultan keempat variabel berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Temuan ini menekankan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional dan penciptaan lingkungan kerja kondusif sekaligus perbaikan kompensasi dan strategi peningkatan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kepuasan Karyawan; Kompensasi; Lingkungan Kerja; Kinerja

1. PENDAHULUAN

Dalam era bisnis yang semakin kompetitif keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh modal finansial dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia. Karyawan dipandang sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang menentukan keunggulan bersaing terutama bagi perusahaan berbasis jasa seperti

agency yang mengandalkan kreativitas, kecepatan dan ketepatan pelayanan kepada klien. Perusahaan agency beroperasi di sektor periklanan, pemasaran dan layanan kreatif lain yang menuntut fleksibilitas, kemampuan inovasi serta kecepatan merespons dinamika pasar. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan menjadi aspek vital yang harus diperhatikan secara serius. Salah satu faktor yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja adalah kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi dan membangun komitmen karyawan untuk bekerja melampaui target melalui pengaruh teladan, pemberian visi dan dukungan pengembangan diri. Berbagai penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan [14] serta [15], menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan dan kinerja karyawan. Di samping itu kepuasan kerja menjadi variabel penting yang memengaruhi semangat dan produktivitas. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan loyalitas, keterlibatan dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Penelitian [9] menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kompensasi juga merupakan elemen fundamental dalam mendorong kinerja. Imbalan yang adil, transparan dan sepadan dengan beban kerja dapat meningkatkan motivasi, menurunkan turnover dan memperkuat loyalitas. Temuan [3] menyatakan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung baik secara fisik maupun psikologis turut menentukan performa karyawan. Penelitian Dewi Andriani (2016) serta Putra Utama & Adnyani (2019) menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik meningkatkan semangat serta kinerja karyawan. Berangkat dari fenomena tersebut penelitian ini berfokus pada perusahaan agency yang menuntut kreativitas tinggi, kecepatan, serta keandalan tim. Banyak perusahaan di sektor ini menghadapi tantangan berupa tingginya tingkat stres, tuntutan proyek yang ketat, serta fluktuasi kepuasan kerja karyawan. Kurangnya perhatian pada kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja yang layak dapat menurunkan motivasi serta menghambat pencapaian target.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, sehingga diharapkan dapat memberi rekomendasi praktis bagi manajemen. Identifikasi masalah berangkat dari kenyataan bahwa perusahaan agency harus bergerak dinamis menghadapi kebutuhan klien yang beragam. Tidak semua perusahaan mampu menghadirkan kepemimpinan yang menginspirasi, sistem imbalan yang adil dan iklim kerja yang mendukung. Minimnya kepuasan kerja dapat memicu penurunan produktivitas, loyalitas dan performa tim. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengungkap sejauh mana keempat variabel tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada perusahaan agency di wilayah Jabodetabek dengan responden karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun. Penelitian ini mengkaji empat variabel independen kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja sebagai variabel dependen. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif melalui penyebaran kuesioner, sehingga hasilnya menggambarkan kondisi pada saat penelitian dilakukan. Rumusan masalah dirumuskan dalam lima pertanyaan inti: (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja? (2) Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja? (3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja? (4) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja? dan (5) Apakah keempat faktor tersebut secara simultan memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan agency?. Tujuan penelitian adalah menguji serta menganalisis pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Manfaat teoritisnya adalah memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai interaksi faktor organisasi dan kinerja di sektor agency. Manfaat praktis ditujukan bagi manajemen, karyawan, serta praktisi HR untuk menyusun kebijakan yang mampu meningkatkan motivasi, kepuasan dan produktivitas. Strategi yang tepat dalam kepemimpinan, pemberian kompensasi dan penciptaan lingkungan kerja kondusif diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan agency..

2. KAJIAN LITERATUR

Penelitian ini berfokus dengan penekanan mengenai pentingnya kepemimpinan dalam mengarahkan arah, semangat dan budaya kerja organisasi. Dalam industri agency yang menuntut kreativitas, kecepatan dan fleksibilitas tinggi, gaya kepemimpinan transformasional dinilai paling sesuai. Pemimpin transformasional tidak sekadar menginstruksikan tugas, melainkan juga menginspirasi, memotivasi dan memberdayakan karyawan agar berpikir lebih luas, kreatif, serta berorientasi pada visi jangka panjang. Menurut Bass dan Riggio, kepemimpinan transformasional dicirikan oleh empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi

inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin yang menunjukkan integritas dan menjadi teladan akan menumbuhkan kepercayaan, pemimpin yang menginspirasi dengan visi jelas mendorong komitmen, stimulasi intelektual menantang karyawan untuk menemukan solusi inovatif, sedangkan perhatian individual mengakui potensi unik setiap karyawan. Sejumlah penelitian mendukung peran penting kepemimpinan transformasional, seperti temuan [15] yang membuktikan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan ini terhadap kinerja, serta [9] yang menunjukkan pengaruh langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kepuasan karyawan kemudian dibahas sebagai kondisi emosional positif yang timbul saat harapan terhadap pekerjaan terpenuhi, baik dari aspek intrinsik seperti makna pekerjaan, maupun ekstrinsik seperti imbalan dan lingkungan. Kepuasan kerja terbukti berkontribusi pada peningkatan produktivitas, loyalitas dan penurunan turnover. Beberapa indikator kepuasan kerja meliputi keadilan kompensasi, hubungan interpersonal yang harmonis, peluang pengembangan karier, serta kondisi kerja yang mendukung. [14] menegaskan hubungan erat antara kepemimpinan transformasional, kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan karyawan, sedangkan [9] menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting antara kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian lain seperti [3] mengungkapkan bahwa dalam beberapa konteks organisasi, kompensasi dan lingkungan kerja lebih dominan memengaruhi kepuasan daripada kepemimpinan.

Kompensasi sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi mencakup tunjangan, bonus, insentif, maupun penghargaan non-finansial seperti pengakuan kerja dan kesempatan pengembangan diri. Hasibuan mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh bentuk pendapatan yang diterima karyawan baik langsung maupun tidak langsung. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berfungsi menarik, mempertahankan, serta memotivasi tenaga kerja berkualitas. Penelitian [9] dan [14] memperlihatkan hubungan signifikan antara kompensasi, kepuasan dan kinerja. Transparansi, keadilan, serta keterkaitan kompensasi dengan kinerja menjadi faktor krusial agar karyawan merasa dihargai dan terdorong memberikan performa terbaik.

Lingkungan kerja juga menjadi aspek vital yang tidak kalah penting. Lingkungan kerja meliputi kondisi fisik seperti kebersihan, pencahayaan, sirkulasi udara, fasilitas, hingga faktor non-fisik seperti hubungan sosial, dukungan atasan, rasa aman, serta keadilan organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menurunkan stres, meningkatkan fokus dan mendorong kolaborasi. Dalam konteks agency dengan tekanan pekerjaan tinggi, kenyamanan psikologis karyawan berpengaruh besar terhadap stabilitas performa. Penelitian [14] dan [5] menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Temuan serupa diungkapkan [15] yang menegaskan pengaruh positif kondisi lingkungan terhadap kinerja.

Kinerja karyawan diuraikan sebagai hasil kerja yang dicapai sesuai tanggung jawab yang diberikan, mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama tim dan inisiatif. [10] menekankan kinerja sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi, sedangkan Robbins dan Judge menyebutnya sebagai capaian dibanding standar yang telah ditetapkan. Faktor internal yang memengaruhi kinerja meliputi motivasi, kepuasan dan keterampilan, sementara faktor eksternal mencakup gaya kepemimpinan, kompensasi, serta kondisi kerja. Penelitian [15] serta Dewi Andriani (2016) menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hidayat dkk. (2021) memperkuat bahwa kompensasi dan kepemimpinan memengaruhi kinerja secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Setelah menguraikan tiap variabel, Bab II menegaskan keterkaitan antarvariabel. Kepemimpinan transformasional membentuk budaya kerja positif, meningkatkan kepuasan dan loyalitas, serta mendorong produktivitas. Kepuasan karyawan memperkuat pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja, sedangkan kompensasi yang layak menjaga motivasi dan retensi tenaga kerja. Lingkungan kerja yang kondusif memperbaiki fokus, menurunkan stres dan memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan. Kombinasi keempat faktor ini diyakini saling melengkapi dan menentukan keberhasilan peningkatan kinerja karyawan agency. Selain kajian teori, Bab II juga memaparkan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Dewi Andriani (2016), [15], [9], dan [14], menunjukkan adanya hubungan positif antarvariabel dengan variasi kekuatan pengaruh. Studi-studi tersebut memberikan bukti empiris sekaligus menjadi dasar pengembangan model penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan agency. Kerangka empiris penelitian kemudian disusun untuk menggambarkan hubungan keempat variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen. Hipotesis yang diajukan

menegaskan dugaan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, kompensasi dan lingkungan kerja, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini menjelaskan secara rinci metode penelitian yang digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan agency. Penelitian ini dilaksanakan dengan mempertimbangkan karakteristik industri agency yang dinamis, penuh tekanan dan menuntut kreativitas tinggi, sehingga faktor kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting. Objek penelitian adalah karyawan perusahaan agency yang beroperasi di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi). Responden yang dilibatkan adalah karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun. Kriteria ini ditetapkan agar responden memiliki pemahaman yang memadai mengenai budaya kerja, sistem manajemen dan kondisi operasional perusahaan sehingga penilaian terhadap variabel penelitian menjadi lebih relevan dan akurat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Pendekatan ini dipilih untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel independen (kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, kompensasi dan lingkungan kerja) dengan variabel dependen (kinerja karyawan). Data yang dikumpulkan bersifat cross-sectional, yaitu diambil pada satu periode tertentu. Metode survei melalui kuesioner digunakan sebagai teknik utama pengumpulan data. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel dan diukur menggunakan skala Likert enam poin (1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengkuantifikasi persepsi karyawan secara terstruktur dan mengolahnya secara statistik. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian memerlukan subjek dengan karakteristik tertentu, yaitu karyawan tetap yang telah bekerja sekurang-kurangnya satu tahun, bekerja di bawah arahan pimpinan, terlibat dalam aktivitas operasional, dan bersedia mengisi kuesioner. Untuk menentukan jumlah minimal responden, peneliti mengacu pada rumus regresi berganda $n \geq 50 + (8 \times \text{jumlah variabel independen})$. Dengan empat variabel independen, maka jumlah minimal sampel adalah 82 responden. Peneliti mengupayakan jumlah sampel yang lebih besar untuk meningkatkan validitas hasil, hingga terkumpul 108 responden yang memenuhi syarat. Prosedur pengumpulan data dilakukan secara daring dan luring, menyesuaikan kondisi kerja karyawan. Kuesioner disebarlang langsung maupun melalui media elektronik (misalnya Google Form). Setiap responden memberikan jawaban terhadap serangkaian pernyataan yang mewakili dimensi dari masing-masing variabel penelitian: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS atau SmartPLS untuk pengujian validitas, reliabilitas, serta analisis hubungan antarvariabel. Definisi operasional variabel disusun agar pengukuran bersifat jelas dan konsisten. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, memberikan pengaruh ideal, serta mendorong inovasi.

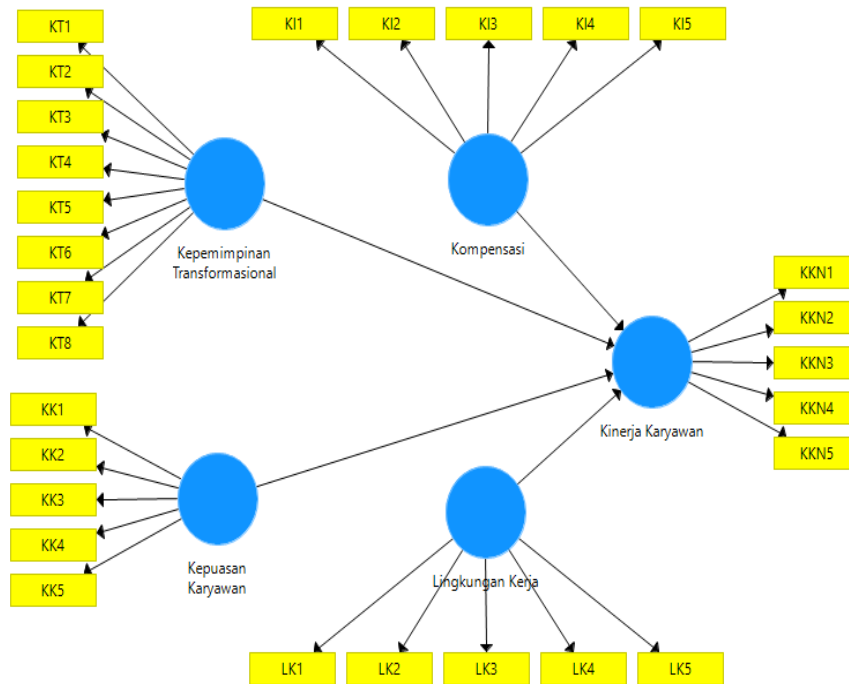
Kepuasan karyawan mencakup perasaan positif terhadap pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, dan peluang berkembang. Kompensasi diartikan sebagai seluruh imbalan finansial maupun nonfinansial yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya. Lingkungan kerja meliputi kondisi fisik, psikologis dan sosial yang mendukung kenyamanan serta keselamatan kerja. Kinerja karyawan mencerminkan capaian kerja baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun kontribusi terhadap tujuan organisasi. Masing-masing variabel diuraikan melalui indikator yang dapat diukur dengan skala Likert, sehingga memungkinkan pengujian empiris yang sistematis. Analisis data melibatkan beberapa tahap pengujian. Uji validitas dilakukan untuk memastikan setiap butir pernyataan benar-benar mengukur konsep yang dimaksud. Uji reliabilitas menguji konsistensi internal instrumen sehingga dapat dipercaya untuk mengukur variabel yang sama di kondisi berbeda. Penelitian juga mengantisipasi adanya gejala multikolinearitas dengan memeriksa nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Model regresi yang baik menuntut tidak adanya korelasi berlebih antarvariabel independen. Selain itu, analisis regresi linear berganda atau teknik Partial Least Squares (PLS) digunakan untuk mengukur besaran pengaruh variabel independen baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan rancangan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, kompensasi dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan perusahaan agency. Hasilnya dapat dijadikan dasar perumusan kebijakan manajerial, khususnya dalam

perencanaan strategi peningkatan kinerja melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan adaptif terhadap dinamika industri kreatif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS sebagai upaya dalam pengujian hipotesis. Aplikasi SmartPLS digunakan untuk mengolah data dengan dua bagian yaitu Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Model Struktural (*Inner Model*). Selanjutnya setelah ada hasil dari analisis data, kemudian diinterpretasikan dan diambil kesimpulan.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Penelitian ini melakukan analisis dengan SEM-PLS dalam pengujian hipotesis. Spesifikasi model dan diagram model struktural dalam penelitian telah dijelaskan di Bab III, untuk menguji adanya pengaruh antara variabel yang dihipotesiskan. Uji model pengukuran dilakukan terhadap semua model pengukuran secara terpisah melalui evaluasi terhadap uji validitas dan uji reliabilitas.

4.2 Uji Validitas

Proses pengumpulan data dilakukan dengan diawali terlebih dahulu peneliti mengumpulkan responden sejumlah 108 orang responden untuk melakukan uji yang diawali pengujian validitas. Proses ini dioperasikan dengan bantuan aplikasi SmartPLS.

Construct Validity dari *measurement model* dengan individu indikator dapat dievaluasi dengan skor *Outer Loadings*. Penilaian model pengukuran reflektif untuk mengevaluasi konsistensi internal juga meliputi *Average Variance Extracted* (Hair *et al.*, 2019).

Semua indikator harus memiliki nilai *Outer Loadings* yang signifikan secara statistik. Variabel harus menjelaskan sebagian besar varian setiap indikator, setidaknya dengan *Outer Loadings* bernilai di atas 0,60. Dengan menggunakan logika yang sama seperti yang digunakan pada masing-masing *Outer Loadings* indikator, AVE bernilai 0,60 atau lebih tinggimenunjukkan bahwa rata-rata variabel menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya (Hair *et al.*, 2019).

Adapun hasil secara lengkap yang bisa diinput ke dalam tabel analisis uji validitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loadings	AVE
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.698	0.637
	KT2	0.788	
	KT3	0.805	
	KT4	0.842	
	KT5	0.795	
	KT6	0.781	
	KT7	0.803	
	KT8	0.862	
Kepuasan Karyawan	KK1	0.879	0.602
	KK2	0.829	
	KK3	0.704	
	KK4	0.752	
	KK5	0.698	
Kompensasi	KI1	0.827	0.711
	KI2	0.835	
	KI3	0.864	
	KI4	0.824	
	KI5	0.867	
Lingkungan Kerja	LK1	0.830	0.717
	LK2	0.839	
	LK3	0.858	
	LK4	0.842	
	LK5	0.866	
Kinerja Karyawan	KKN1	0.846	0.632
	KKN2	0.789	
	KKN3	0.732	
	KKN4	0.814	
	KKN5	0.788	

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan seluruh indikator dalam kuesioner tersebut benar-benar mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian ini. Seluruh indikator pernyataan dalam instrumen penelitian memberikan pernyataan yang memenuhi nilai yang telah disyaratkan atau dapat disimpulkan indikator pernyataan dalam uji adalah valid. Hal ini karena seluruh nilai *Outer Loadings* dan AVE di atas 0,60. Maka, analisis data pada penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya (Hair *et al.*, 2019).

4.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah syarat yang diperlukan untuk pengujian model pengukuran. Uji reliabilitas pada model pengukuran dengan indikator reflektif *Partial Least Squares* dilakukan untuk menilai konsistensi internal. Dalam mengevaluasi konsistensi reliabilitas internal, kriterianya secara teknis lebih tepat untuk menerapkan ukuran reliabilitas konsistensi internal menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, yang memberikan estimasi reliabilitas berdasarkan interkorelasi indikator variabel yang diteliti (Hair *et al.*, 2019).

Reliabilitas komposit bervariasi antara 0,60 dan 1,00, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih tinggi. Secara khusus, nilai reliabilitas dari 0,60 dapat diterima dalam penelitian. Nilai reliabilitas di bawah 0,60 menunjukkan kurangnya reliabilitas konsistensi internal (Hair *et al.*, 2019). Berikut pada tabel adalah hasil analisis reliabilitas:

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kriteria
Kepemimpinan Transformasional	0.918	0.933	Reliabel
Kepuasan Karyawan	0.832	0.882	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.857	0.895	Reliabel

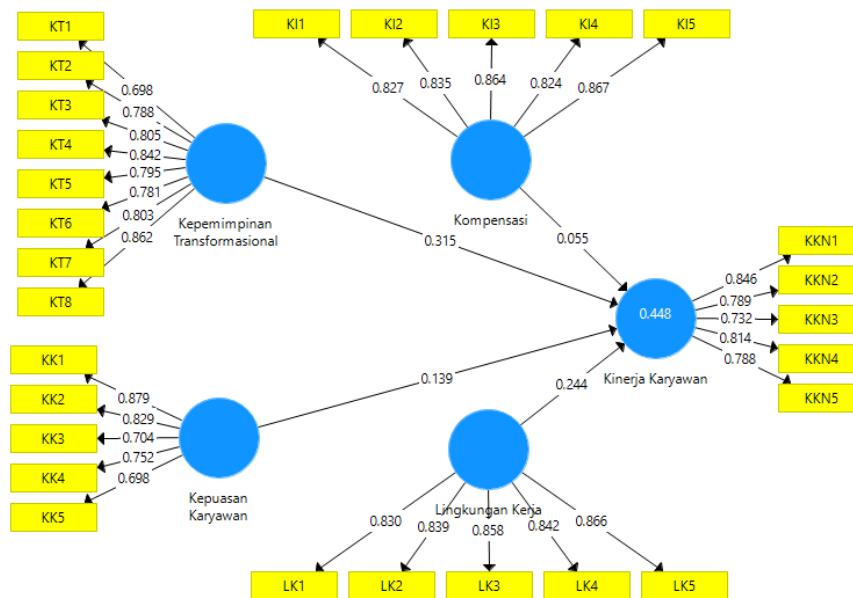
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Karyawan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Perusahaan Agency) (Sarah Virgianty)

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kriteria
Kompensasi	0.899	0.925	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.902	0.927	Reliabel

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel di atas menunjukkan bahwa, semua variabel penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,80. Hasil model ini telah memenuhi syarat sehingga dinyatakan berkriteria reliabel. Maka jika item indikator pernyataan dalam kuesioner yang ditanyakan pada responden yang sama dan berbeda, hasilnya akan cenderung tetap dan konsisten. Maka dari hasil tersebut dapat digunakan pada tahap pengolahan data selanjutnya (Hair *et al.*, 2019).

Jadi dapat disimpulkan seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Outer Loadings*, AVE, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang telah memenuhi syarat sehingga model yang diestimasi dinyatakan berkriteria valid dan reliabel. Maka, analisis data pada penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya (Hair *et al.*, 2019). Gambar di bawah berikut menunjukkan model struktural yang telah saya eksekusi dengan menggunakan *PLS Alghorithm*.



Gambar 2. Hasil Model Struktural

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

4.4 Uji Discriminant Validity

Cross-loading biasanya merupakan pendekatan pertama untuk menilai validitas diskriminan dari indikator. Secara umum, muatan luar indikator pada variabel terkait lebih besar daripada muatan silangnya pada variabel lainnya (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 3. Cross Loadings

Indikator	Kepemimpinan Transformatif	Kepuasan Karyawan	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Lingkungan Kerja
KT1	0.698	0.580	0.503	0.369	0.413
KT2	0.788	0.666	0.464	0.432	0.515
KT3	0.805	0.607	0.481	0.535	0.434
KT4	0.842	0.610	0.498	0.427	0.451
KT5	0.795	0.631	0.544	0.543	0.542
KT6	0.781	0.637	0.494	0.551	0.587
KT7	0.803	0.715	0.456	0.531	0.619
KT8	0.862	0.658	0.461	0.595	0.479
KK1	0.712	0.879	0.511	0.692	0.580

Indikator	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Karyawan	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Lingkungan Kerja
KK2	0.823	0.829	0.542	0.619	0.625
KK3	0.457	0.704	0.479	0.444	0.654
KK4	0.577	0.752	0.469	0.519	0.461
KK5	0.479	0.698	0.348	0.764	0.577
KKN1	0.454	0.480	0.846	0.363	0.439
KKN2	0.361	0.357	0.789	0.242	0.415
KKN3	0.307	0.320	0.732	0.161	0.376
KKN4	0.566	0.564	0.814	0.508	0.448
KKN5	0.629	0.608	0.788	0.579	0.570
KI1	0.521	0.650	0.422	0.827	0.491
KI2	0.451	0.652	0.373	0.835	0.534
KI3	0.489	0.658	0.424	0.864	0.540
KI4	0.563	0.616	0.400	0.824	0.485
KI5	0.595	0.671	0.505	0.867	0.541
LK1	0.450	0.584	0.496	0.524	0.830
LK2	0.461	0.545	0.408	0.503	0.839
LK3	0.491	0.632	0.540	0.474	0.858
LK4	0.580	0.633	0.484	0.448	0.842
LK5	0.690	0.746	0.512	0.650	0.866

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Nilai *Cross Loadings* pada tabel di atas menunjukkan adanya *Discriminant Validity* yang baik karena secara umum nilai korelasi indikator terhadap variabelnya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa variabel memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lain (Hair *et al.*, 2019).

4.5 Evaluasi Model Struktural atau *Inner model*

Selain koefisien dari estimasi model dalam model struktural (satu untuk setiap variabel), keluaran mencakup nilai R^2 dari setiap variabel dalam model struktural. Nilai R^2 biasanya antara 0 hingga 1 dan mewakili jumlah varians yang dijelaskan dalam variabel. Tujuan dari algoritma PLS-SEM adalah untuk memaksimalkan nilai R^2 dari variabel setelah reliabilitas dan validitas ditetapkan. Dengan demikian kita harus mengevaluasi untuk memahami sepenuhnya hasil algoritma PLS SEM ini. Untuk model struktural, matriks evaluasi yang paling penting adalah nilai R^2 untuk menjelaskan varians dengan koefisien determinasi (Hair *et al.*, 2019). Tabel di bawah merupakan hasil estimasinya.

Tabel 4. *R-Square*

Variabel Dependen	R-Square
Kinerja Karyawan	0.448

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Hasil perhitungan di atas pada tabel, memperlihatkan bahwa dalam model ini variabel secara keseluruhan menunjukkan nilai R^2 dengan variabel dependen Kinerja Karyawan sebesar 0,448. Proporsi pengaruh yang diberikan variabel di dalam model penelitian ini memberikan kontribusi pengaruh sebesar 44,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor dari variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti oleh peneliti. Hal ini berarti sebesar 44,8% variabilitas dari Kinerja Karyawan telah dapat terwakili dijelaskan oleh variabel independen pada penelitian ini. Jadi disimpulkan bahwa model penelitian sudah baik (Hair *et al.*, 2019).

4.6 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF. *Variance Inflation Factor* (VIF) yaitu mengukur keparahan kolinearitas di antara indikator dalam model pengukuran. VIF berpengaruh langsung dengan nilai toleransi. Nilai VIF yang dapat diterima minimal bernilai 1 dan kurang dari 10 yang berarti nilai toleransi yang bagus juga (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 5. VIF Value

Indikator	VIF
KI1	2.177
KI2	2.349
KI3	2.665
KI4	2.168
KI5	2.448
KK1	2.667
KK2	1.967
KK3	1.410
KK4	1.727
KK5	1.585
KKN1	2.338
KKN2	2.107
KKN3	1.877
KKN4	1.839
KKN5	1.586
KT1	1.750
KT2	2.133
KT3	2.346
KT4	2.840
KT5	2.276
KT6	2.576
KT7	2.608
KT8	3.171
LK1	2.516
LK2	2.762
LK3	2.417
LK4	2.720
LK5	2.833

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Seluruh nilai VIF pada indikator telah menunjukkan nilai di atas 1 dan kurang dari 4 yang berarti nilai toleransi bagus juga dan tidak terdapat kolinearitas dalam model penelitian ini (Hair *et al.*, 2019).

4.7 Pembahasan (Analisis Hipotesis)

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Ukuran jalur signifikan pada tingkat signifikansi 5% yaitu $\alpha = 0,05$ dengan uji *1-tailed*. Peneliti yang memilih tingkat signifikansi 5%, nilai p harus lebih kecil dari 0,05 untuk membuat pengaruh yang dianggap signifikan (Hair *et al.*, 2019).

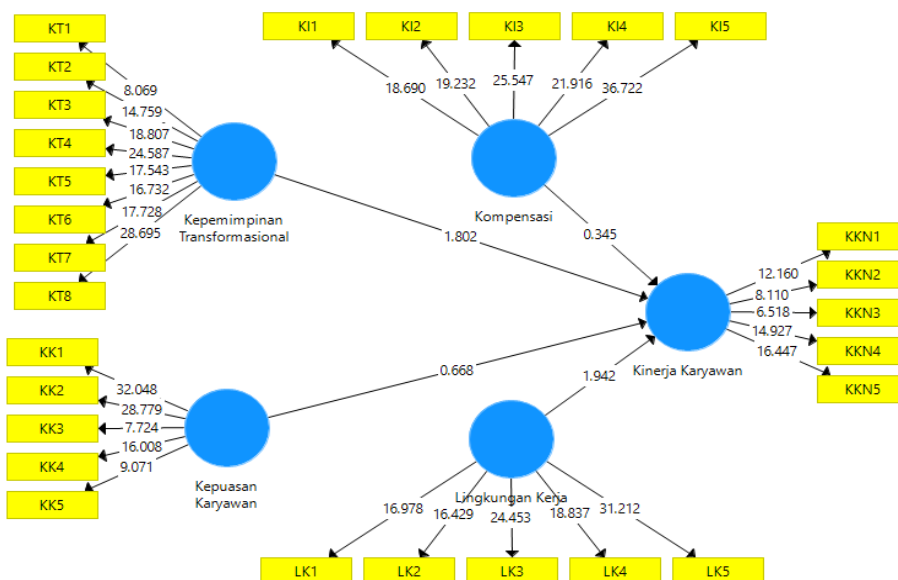
Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output Path Coefficients* pada tabel di bawah ini.

Tabel 6. Path Coefficients

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.315	1.802	0.036	Berpengaruh positif dan signifikan
Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.139	0.668	0.252	Berpengaruh positif namun tidak signifikan
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.055	0.345	0.365	Berpengaruh positif namun tidak signifikan
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.244	1.942	0.026	Berpengaruh positif dan signifikan

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan pada tabel di atas tersebut dari hasil pengolahan data kuesioner yang disebarakan, maka dapat diambil kesimpulan analisa untuk menentukan kebenaran dari setiap hipotesis di dalam kerangka yang telah dibuat. Informasi tersebut sangat berguna untuk melihat pengaruh antara variabel konstruk, dengan dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai korelasi dan nilai probabilitas.



Gambar 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,315 dan nilai T-Statistics 1,802>T-Table 1,659 serta P-Values 0,036< 0,050. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh antara kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,139 dan nilai T-Statistics 0,668<T-Table 1,659 serta P-Values 0,252> 0,050. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,055 dan nilai T-Statistics 0,345<T-Table 1,659 serta P-Values 0,365> 0,050. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,244 dan nilai T-Statistics 1,942>T-Table 1,653 serta P-Values 0,026< 0,050. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Karyawan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Perusahaan Agency) (Sarah Virgianty)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memperoleh kesimpulan hasil hipotesis sebagai berikut :

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena diperoleh nilai probabilitas dari hipotesis tersebut adalah 0,032 yang berarti signifikan nilai $P < 0,050$ (lebih kecil dari 0,050). Nilai korelasi menunjukkan hasil positif (+) yaitu sebesar 0,323 dan probabilitas $0,032 < 0,050$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut didukung oleh data, maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga Hipotesis 1 diterima. Hasil ini mendukung penelitian [9] yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta sejalan dengan temuan [16] yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Kepuasan Karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena diperoleh nilai probabilitas dari hipotesis tersebut adalah 0,297 yang berarti signifikan nilai $P > 0,050$ (lebih besar dari 0,050). Nilai korelasi menunjukkan hasil positif (+) yaitu sebesar 0,115 namun probabilitas $0,297 > 0,050$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut didukung oleh data, disimpulkan bahwa Kepuasan Karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga Hipotesis 2 ditolak. Hasil ini sejalan dengan temuan [3] yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, tergantung pada faktor pendukung lain seperti kompensasi dan kepemimpinan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena diperoleh nilai probabilitas dari hipotesis tersebut adalah 0,364 yang berarti signifikan nilai $p > 0,050$ (lebih besar dari 0,050). Nilai korelasi menunjukkan hasil positif (+) yaitu sebesar 0,058 namun probabilitas $0,364 > 0,050$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut didukung oleh data ,maka disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga Hipotesis 3 ditolak. Hasil ini konsisten dengan penelitian Saputra (2021) dalam [9] yang menyatakan bahwa kompensasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun tetap berperan sebagai faktor dasar dalam menjaga kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena diperoleh nilai probabilitas dari hipotesis tersebut adalah 0,028 yang berarti signifikan nilai $P < 0,050$ (lebih kecil dari 0,050). Nilai korelasi menunjukkan hasil positif (+) yaitu sebesar 0,251 dan probabilitas $0,028 < 0,050$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut didukung oleh data, maka disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga Hipotesis 4 diterima. Hasil ini mendukung penelitian [3] yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan, serta sejalan dengan temuan [8] pada PT Perkebunan Nusantara II yang menegaskan pentingnya lingkungan kerja dalam mendorong kinerja.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Karyawan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena diperoleh nilai probabilitas dari hipotesis tersebut adalah 0,067 yang berarti signifikan nilai $p > 0,050$ (lebih besar dari 0,050). Nilai korelasi menunjukkan hasil positif (+) yaitu sebesar 0,098 namun probabilitas $0,067 > 0,050$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut tidak didukung oleh data, maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Karyawan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga Hipotesis 5 ditolak. Hasil ini berbeda dengan penelitian [9] yang menyatakan kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan juga tidak sepenuhnya sejalan dengan [16] yang menegaskan pentingnya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersamaan. Perbedaan ini menunjukkan adanya keterbaruan hasil penelitian dalam konteks perusahaan agency, di mana keempat variabel tersebut tidak selalu memberikan pengaruh simultan yang signifikan terhadap kinerja.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Perusahaan Agency

- a. Memberikan insentif atau bonus berbasis kinerja secara berkala untuk mendorong motivasi dan menghargai kontribusi karyawan.
 - b. Memperhatikan kepuasan kerja karyawan dengan cara memberikan penghargaan non-finansial, menciptakan komunikasi dua arah, serta memberi peluang pengembangan karier.
 - c. Walaupun kompensasi tidak berpengaruh signifikan, manajemen tetap perlu memastikan struktur gaji dan tunjangan yang adil agar tidak menimbulkan ketidakpuasan di masa depan
- 2. Bagi Karyawan**
- a. Diharapkan mampu memanfaatkan gaya kepemimpinan yang ada untuk mengembangkan kemampuan diri dan meningkatkan kontribusi terhadap perusahaan.
 - b. Karyawan juga diharapkan aktif menyampaikan aspirasi atau masukan kepada manajemen agar kepuasan kerja dapat lebih terjaga.
- 3. Bagi Peneliti Selanjutnya**
- a. Disarankan menambah variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau work-life balance.
 - b. Penelitian juga dapat diperluas pada sektor industri lain untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.
 - c. Metode penelitian dapat dikembangkan dengan pendekatan kualitatif atau mix-method untuk menggali lebih dalam faktor psikologis dan sosial yang memengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- [2] Andriani, D. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT." X" Sidoarjo: The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance at PT."X" Sidoarjo. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 2(2), 91-102. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1096>
- [3] Aritonang, A. K. A., & Febrian, W. D. (2023). Dampak kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (PT Indomarco Prismatama Cabang Bekasi). *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 151-158. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v3i2.213>
- [4] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- [5] Destyani, W. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus karyawan PT. Sri Rejeki Fertilizer). <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/30090>
- [6] Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia, edisi revisi*, Jakarta: PT. Bumi aksara..
- [7] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1966). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- [8] Hia, A. T. S. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara II. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 18(2), 201–212. <https://repository.uhn.ac.id/handle/123456789/11138>
- [9] Hidayat, M., Halim, D., & Suharja, A. (2021). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 4(2), 172-180. <https://doi.org/10.32500/jematech.v4i2.1701>
- [10] Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (11th ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [11] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management* (11th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- [12] Rejekiyah, S., Tri Kusumawati, Y., & Damingun. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 361-376. <https://doi.org/10.36985/wrpara75>.
- [13] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson.
- [14] Santoso, T., Erlina, Y., Syafitri, Y., Ernawati, E., & Sumiarni, E. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA

- TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SUMBER ALFARIA TRIJAYA, TBK PALEMBANG. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah*, 6(2), 183 -197. doi:10.51877/jiar.v6i2.283
- [15] Sugiono, E., & Pratista, R. M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT Rafa Topaz Utama di Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(2).
- [16] Utama, Anak A. A. P., and I. G. A. D. Adnyani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 8, no. 12, 2019, doi:[10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i12.p20](https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i12.p20).