



Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada UD. Restu Bumi

Muhammad Bachtiar Bachrul Wahyudin¹, Imam Baidlowi², Kasnowo³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Majapahit

Email : bbachtiar070@gmail.com¹, imambaidlowi@unim.ac.id², kasnowo@gmail.com³

Article Info

Article history:

Received August 12, 2025

Revised August 17, 2025

Accepted August 19, 2025

Keywords:

Leadership Style, Work Environment, Compensation, Motivation, Employee Performance

ABSTRACT

This study analyzes the influence of leadership style, work environment, and compensation on employee performance, with motivation as an intervening variable at UD. Restu Bumi. Employing a quantitative approach with a survey method, the study involved 39 employees and was analyzed using SEM based on SmartPLS. The results indicate: (1) leadership style, work environment, and compensation have no significant effect on motivation; (2) motivation does not significantly affect employee performance; (3) leadership style significantly influences performance, while work environment and compensation do not; (4) motivation does not mediate the relationship between the independent variables and performance. These findings highlight the importance of a participatory leadership style in enhancing performance and the need for improvements in compensation and work environment to better support employee motivation and productivity.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Article Info

Article history:

Received August 12, 2025

Revised August 17, 2025

Accepted August 19, 2025

Kata Kunci :

Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada UD. Restu Bumi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, penelitian melibatkan 39 karyawan dan dianalisis dengan SEM berbasis SmartPLS. Hasil menunjukkan: (1) gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi; (2) motivasi tidak memengaruhi kinerja secara signifikan; (3) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi tidak; (4) motivasi tidak memediasi hubungan antara variabel independen dan kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kinerja, serta perlunya perbaikan kompensasi dan lingkungan kerja agar lebih mendukung motivasi dan produktivitas karyawan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Muhammad Bachtiar Bachrul Wahyudin

Universitas Ilham Majapahit



PENDAHULUAN

Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat memengaruhi produktivitas dan keberhasilan sebuah perusahaan. Di UD. Restu Bumi, yang bergerak di bidang produksi kayu dan pengolahan plywood, gaya kepemimpinan demokratis telah diterapkan dengan melibatkan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga tercipta suasana kerja yang terbuka dan partisipatif. Namun, berdasarkan observasi dan penelitian sebelumnya, efektivitas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan masih perlu dievaluasi mengingat motivasi merupakan faktor kunci dalam mendorong kinerja optimal.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan sistem kompensasi juga menjadi variabel krusial yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, mencakup aspek seperti pencahayaan, suhu, kebisingan, dan kebersihan, diyakini mampu memberikan kenyamanan serta mendukung produktivitas karyawan. Di sisi lain, kompensasi yang adil dan sesuai harapan karyawan diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan UD. Restu Bumi dengan motivasi sebagai variabel intervening, guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan rekomendasi yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

KAJIAN LITERATUR

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang modern dan partisipatif, di mana pemimpin mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan demi mencapai tujuan bersama. Pemimpin demokratis berperan sebagai fasilitator yang mendorong komunikasi dua arah dan menciptakan suasana kerja yang terbuka. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis meliputi pendelegasian tanggung jawab, keaktifan, pengambilan keputusan bersama, dan empati terhadap bawahan. Gaya ini dianggap mampu meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab dalam organisasi, serta memotivasi karyawan Saputra et al., 2021 dalam (Paramita Sani et al. 2021).

b. Karakteristik Produk

Lingkungan kerja fisik meliputi aspek-aspek fisik seperti pencahayaan, suhu udara, kebisingan, tata ruang, warna ruangan, dan kebersihan yang langsung memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kesehatan, kenyamanan, dan efektivitas kerja karyawan. Namun, lingkungan kerja yang hanya layak belum tentu dapat secara langsung memengaruhi motivasi kerja, karena lingkungan kerja juga berfungsi sebagai faktor higienis yang jika tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan, namun jika memadai hanya dapat mempermudah tercapainya motivasi Fahmi et al., 2021; Sedarmayanti dalam (Muviana 2022).



c. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Kompensasi terdiri dari gaji, upah, insentif, tunjangan kehadiran, program proteksi, fasilitas, dan kompensasi waktu tidak bekerja. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Namun, dalam beberapa konteks, kompensasi finansial saja tidak cukup untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, karena karyawan dapat menganggapnya sebagai hak normatif yang harus diterima tanpa menimbulkan dorongan kerja yang optimal Erwinskyah & Handayani dalam (Sari, Zamzam, and Syamsudin 2020).

d. Motivasi

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan komitmen terhadap tugasnya. Motivasi terdiri atas kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi yang tepat akan memacu kegairahan kerja dan meningkatkan efektifitas serta integrasi dalam bekerja Gani et al., 2021 dalam (Muzakki, Al Habib , Purwatiningsih 2022).

e. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menggambarkan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi oleh individu melalui pelaksanaan tugasnya dan diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen organisasi. Kinerja merupakan hasil nyata aktivitas dan kontribusi karyawan yang berdampak pada produktivitas organisasi Rochmadona & Baidlowi, 2024 dalam (Rochmadona, Baidlowi, and Timur 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji pengaruh hubungan antar variabel secara statistik. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarluaskan kepada karyawan UD. Restu Bumi. Teknik survei ini memungkinkan peneliti mengumpulkan data dari populasi target secara sistematis guna memperoleh gambaran objektif mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Restu Bumi yang berjumlah 39 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan semua anggota diikutsertakan dalam penelitian, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (census), yaitu dengan melibatkan seluruh populasi sebagai sampel penelitian.

Instrumen penelitian terdiri dari kuesioner yang mengukur variabel kualitas produk, desain, fitur produk, harga, serta keputusan pembelian dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 5. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator variabel yang telah diuraikan dan diuji validitas serta reliabilitasnya menggunakan SmartPLS.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan dalam dua tahap, yakni pengujian model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengujian model struktural (inner model) untuk



menguji hubungan antar variabel dan uji hipotesis. Uji signifikansi jalur hubungan menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan nilai-t tabel 2,023.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Restu Bumi yang berjumlah 39 orang. data dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner secara langsung kepada seluruh karyawan UD. Restu Bumi. Selain kuesioner, observasi lapangan juga dilakukan untuk memperoleh pemahaman mendalam terkait gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, serta sistem kompensasi yang diterapkan di perusahaan.

Hasil Analisis Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 39 responden yang sebagian besar adalah karyawan laki-laki (87,2%) dan sisanya perempuan (12,8%). Usia mayoritas responden berkisar antara 25-35 tahun (46,2%) dan di atas 35 tahun (41%). Untuk lama bekerja, sebagian besar memiliki pengalaman 1-5 tahun (59%), sementara sebagiannya bekerja kurang dari 1 tahun dan lebih dari 5 tahun. Distribusi jabatan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bekerja pada bagian pemotongan (30,8%) dan menyeleksi (28,2%), dengan sisanya berada di bagian pengiriman, pengepresan, dan konsumsi. Gambaran ini menunjukkan populasi responden yang representatif dari UD. Restu Bumi untuk analisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Hasil Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian outer model dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil validitas konvergen memperlihatkan nilai loading faktor pada tiap indikator variabel lebih besar dari 0,7, yang mengindikasikan semua indikator valid. Average Variance Extracted (AVE) untuk variabel gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3), motivasi (Z), dan kinerja karyawan (Y) semuanya di atas 0,5, menandakan validitas konvergen yang memadai.

Validitas diskriminan diuji menggunakan cross loading, yang menunjukkan bahwa nilai loading indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan nilai cross loading terhadap konstruk lain, menandakan validitas diskriminan yang baik.

Uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability mengonfirmasi semua konstruk reliabel dengan nilai alpha dan composite reliability di atas 0,7. Ini menunjukkan instrumen pengukuran konsisten dan akurat untuk mengukur variabel terkait dalam penelitian ini.

Hasil Analisis Model Struktural (Inner Model)

a. Koefisien Determinan (R^2)

Nilai R^2 untuk variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,276 dan untuk motivasi (Z) sebesar 0,229, yang termasuk model lemah. Ini menandakan bahwa variabel independen seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi hanya sedikit menjelaskan variasi variabel dependen tersebut.



b. Goodness of Fit (GOF)

Nilai SRMR sebesar 0.108 dan NFI sebesar 0.564, yang menunjukkan tingkat kesesuaian model secara umum belum optimal. Namun, fokus PLS-SEM adalah pada validitas konstruk dan kekuatan hubungan antar variabel laten, sehingga model masih dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

c. Predictive Relevance (Q²)

Nilai Q² untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan relevansi prediktif rendah (0.074), sementara untuk motivasi negatif (-0.025), menandakan model kurang efektif dalam memprediksi motivasi karyawan.

d. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

- Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan t-statistik $2,544 > 2,023$ dan p-value $0,011 < 0,05$. Ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab kerja secara langsung.
- Lingkungan kerja (X2) dan kompensasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value masing-masing 0,177 dan 0,060, serta t-statistik kurang dari t-tabel.
- Tidak ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap motivasi karyawan (Z), dengan nilai p-value $> 0,05$.
- Motivasi (Z) juga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), menunjukkan motivasi belum menjadi faktor utama dalam peningkatan produktivitas kerja.

e. Uji Mediasi

Motivasi tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik dan p-value yang menunjukkan ketidaksignifikansi mediasi tersebut.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan di UD. Restu Bumi. Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menyediakan komunikasi terbuka dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas yang berujung pada kinerja yang lebih baik.

Namun, lingkungan kerja fisik dan kompensasi finansial tidak memberikan pengaruh signifikan, baik terhadap motivasi maupun kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor fisik dan kompensasi yang ada saat ini belum memenuhi harapan atau kebutuhan karyawan untuk mendorong semangat kerja dan produktivitas.

Lebih lanjut, motivasi sebagai variabel intervening tidak menunjukkan peran signifikan dalam menghubungkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi dengan kinerja karyawan. Ini mungkin menunjukkan bahwa motivasi yang ada bersifat eksternal dan belum berhasil memacu peningkatan kinerja secara nyata, atau terdapat faktor lain yang lebih dominan.



KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di UD. Restu Bumi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini belum efektif dalam meningkatkan motivasi kerja. Lingkungan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, mengindikasikan bahwa kondisi fisik dan kenyamanan lingkungan belum cukup mendorong semangat kerja secara berarti. Selain itu, kompensasi yang diberikan belum optimal untuk menumbuhkan motivasi karyawan. Motivasi sendiri ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga belum menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas di perusahaan tersebut.

Namun, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu mendorong peningkatan kinerja, terutama dalam hal kedisiplinan dan tanggung jawab kerja. Sementara itu, lingkungan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga faktor lingkungan fisik dan pemberian gaji serta tunjangan belum menjadi penentu utama kualitas maupun kuantitas kinerja. Motivasi juga tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi dengan kinerja karyawan, sehingga pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja lebih dominan terjadi secara langsung tanpa melalui motivasi.

Penelitian ini menyarankan agar UD. Restu Bumi terus mengembangkan gaya kepemimpinan partisipatif dan melakukan perbaikan pada sistem kompensasi serta kualitas lingkungan kerja untuk memberikan dampak yang lebih positif pada motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, perlu diterapkan pendekatan motivasi yang lebih komprehensif melalui program pelatihan, penghargaan non-finansial, dan kesempatan pengembangan karier guna mendorong semangat kerja yang lebih tinggi dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Muviana, Lilik. 2022. "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non- Fisik Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ilmu Manajemen* 10(2): 394–407. lilik.18082@mhs.unesa.ac.id.
- Muzakki, Al Habib , Purwatiningsih, Ratih Setyo Rini. 2022. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Acman: Accounting and Management Journal* 2(1): 11–19. doi:10.55208/aj.v2i1.27.
- Paramita Sani, Estika, Yolla Komala, Feymi Damayanti, and Deny Hadi Saputra. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Traya Tirta Cisadane." *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan* 1(4): 327–35. doi:10.55047/transekonomika.v1i4.58.
- Rochmadona, Arum, Imam Baidlowi, and Jawa Timur. 2024. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Sebagai Variabel



Moderasi Dalam Menentukan Sehat Atau Tidaknya Suatu Organisasi . Pengembangan SDM Yang Bunga Jaya Jati Bintang . “ Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Pel.” 2(4).

Sari, Abu, Fakhry Zamzam, and Harun Syamsudin. 2020. “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM* 1(2): 1–18. doi:10.47747/jnmepsdm.v1i2.91.