

Determinasi Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja

Eli Retnowati^{1✉}, Fitria Damayanti²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Universitas Sunan Giri Surabaya

Abstrak

Sektor industri pengolahan botol kaca dicirikan oleh kompleksitas operasional yang substansial, yang mencakup karakteristik produksi berintensitas energi tinggi, potensi risiko keselamatan kerja yang signifikan, serta tuntutan terhadap tingkat presisi dan konsistensi yang tinggi. Dalam konteks tersebut, kinerja sumber daya manusia menjadi faktor krusial bagi keberlangsungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepemimpinan transformasional, sistem kompensasi, dan kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pengolahan botol kaca yang berlokasi di Surabaya. Metodologi penelitian mengadopsi pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan 58 responden melalui teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilaksanakan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert lima poin, sementara analisis data dilakukan melalui teknik regresi linear berganda dengan dukungan perangkat lunak statistik. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan maupun parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Model penelitian ini menunjukkan kapasitas penjelasan yang memadai dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,616. Implikasi penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja dalam industri manufaktur berintensitas tinggi memerlukan pendekatan terintegrasi yang mencakup kepemimpinan inspiratif, sistem kompensasi berkeadilan, serta lingkungan kerja kondusif dalam kerangka strategi pengembangan sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi.

Keywords: *Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Industri Manufaktur*

Copyright (c) 2026 Eli Retnowati

✉ Corresponding author :

Email Address : eli.retno1010@gmail.com

PENDAHULUAN

Perkembangan industri manufaktur nasional menghadapi tantangan multidimensional yang semakin kompleks, terutama dalam konteks kompetisi global, efisiensi operasional, serta tuntutan keberlanjutan (*sustainability*). Industri pengolahan botol kaca sebagai bagian dari sektor manufaktur berbasis material memiliki karakteristik produksi yang padat energi, membutuhkan presisi operasional tinggi, serta ketergantungan signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks tersebut, pendekatan *human capital* menjadi relevan karena organisasi tidak lagi memandang karyawan sebagai sekadar faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Kinerja karyawan merupakan indikator fundamental dalam mengukur efektivitas organisasi. Kinerja tidak hanya dipahami sebagai capaian kuantitatif, tetapi juga mencakup kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, serta kontribusi

terhadap tujuan strategis perusahaan. Bowen et al. (2021) menegaskan bahwa pengukuran kinerja individu dalam kajian manajemen sumber daya manusia harus mempertimbangkan dimensi produktivitas, perilaku kerja, dan outcome organisasi secara simultan. Sejalan dengan itu, Darmawan et al.(2020), menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki korelasi signifikan terhadap performa kerja dan loyalitas karyawan, sehingga peningkatan kualitas *human capital* menjadi prioritas strategis dalam organisasi modern.

Dalam perspektif manajemen kontemporer, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai determinan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini menekankan inspirasi, motivasi intrinsik, pemberdayaan, serta internalisasi visi organisasi kepada bawahan. Studi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan performa karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi (Rojak et al, 2024). Hal serupa dikemukakan oleh Al Hakim dan Hariani (2021), kinerja kerja dan komitmen dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Dalam konteks *sustainability*, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan serta mendorong inovasi berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, kompensasi menjadi variabel strategis yang memengaruhi motivasi dan performa kerja. Kepuasan serta komitmen karyawan dapat ditingkatkan lewat sistem kompensasi yang adil dan kompetitif. Ernawati et al. (2021) menemukan jika kinerja karyawan dalam organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh kompensasi. Munir et el. (2022) juga menegaskan bahwa kombinasi motivasi kerja dan kepemimpinan yang didukung sistem kompensasi yang tepat akan menghasilkan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan. Dalam perspektif *human capital*, kompensasi bukan sekadar imbalan finansial, melainkan instrumen investasi organisasi terhadap kapabilitas dan retensi talenta. Lingkungan kerja turut menjadi faktor determinan dalam peningkatan performa pekerja.

Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, dan tingkat kebisingan, serta aspek psikososial yang mencakup dinamika hubungan interpersonal dan iklim organisasi. Hafeez et al. (2019) mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui variabel mediasi berupa kesehatan karyawan. Shammout (2021) mengungkapkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan efektivitas kerja maupun tingkat kepuasan karyawan. Dalam konteks industri pengolahan kaca yang dicirikan oleh risiko operasional yang tinggi, aspek lingkungan kerja memiliki signifikansi yang sangat penting mengingat hubungannya dengan faktor keselamatan, kenyamanan, serta produktivitas tenaga kerja.

Hasil penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, terdapat kesenjangan penelitian pada konteks industri manufaktur pengolahan botol kaca di wilayah Surabaya yang dicirikan oleh beberapa kekhasan spesifik, meliputi intensitas energi yang tinggi, tekanan produksi yang berkelanjutan, serta tuntutan pencapaian standar kualitas berskala internasional. Retnowati et al. (2022) menegaskan bahwa pengembangan kinerja karyawan memerlukan pendekatan terintegrasi yang mengakomodasi tiga dimensi fundamental, yaitu kemampuan kerja, motivasi intrinsik, serta kepemimpinan yang efektif. Sementara itu, Azim et al. (2019) dan Buil et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan

engagement dan identifikasi karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa.

Pendekatan *human capital* dan *sustainability* dalam penelitian ini memberikan perspektif strategis bahwa peningkatan kinerja karyawan bukan sekadar target jangka pendek, melainkan bagian dari investasi jangka panjang organisasi. Chen dan Wang (2022) menyatakan bahwa pengembangan kepemimpinan transformatif berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara sistemik. Dengan demikian, integrasi kepemimpinan transformatif, sistem kompensasi yang adil, serta lingkungan kerja yang kondusif diharapkan mampu menciptakan keberlanjutan kinerja dalam industri pengolahan botol kaca.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya dilakukan pada sektor jasa atau industri manufaktur umum, penelitian ini secara spesifik mengkaji determinasi kinerja karyawan pada industri pengolahan botol kaca yang tergolong *high-risk* dan *energy-intensive manufacturing*. Industri ini memiliki karakteristik operasional yang unik, seperti penggunaan temperatur tinggi dalam proses peleburan, ketergantungan pada presisi teknis, tekanan produksi berkelanjutan, serta risiko keselamatan kerja yang relatif tinggi. Kondisi tersebut menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan (*sustainability*) organisasi secara menyeluruh. Dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformatif, sistem kompensasi, dan lingkungan kerja dalam satu model determinasi kinerja berbasis perspektif *human capital*, penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual yang memperluas pemahaman mengenai bagaimana faktor manajerial dan psikososial dapat memperkuat stabilitas performa dalam industri manufaktur berintensitas energi tinggi. Pendekatan ini memberikan nilai tambah empiris karena masih terbatasnya kajian yang secara spesifik menempatkan variabel-variabel manajemen sumber daya manusia dalam konteks industri pengolahan kaca di Indonesia.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan menganalisis faktor-faktor determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui tiga variabel utama, yaitu kepemimpinan transformatif, sistem kompensasi, dan kondisi lingkungan kerja pada sektor industri pengolahan botol kaca di Kota Surabaya dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dihasilkan kontribusi teoretis berupa pengembangan khazanah literatur manajemen sumber daya manusia dalam perspektif *human capital*, serta kontribusi praktis yang dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen industri manufaktur dalam menyusun strategi peningkatan kinerja yang bersifat berkelanjutan.

METODOLOGI

Bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel kepemimpinan transformatif, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada sektor industri pengolahan botol kaca di Surabaya. Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada orientasi penelitian yang menekankan pada pengujian hubungan kausal antar variabel melalui penerapan teknik analisis statistik inferensial. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis berdasarkan pengukuran numerik dan analisis statistik guna menghasilkan generalisasi yang objektif (Suwatno, 2019).

Populasi dalam penelitian ini *comprises* seluruh tenaga kerja pada perusahaan pengolahan botol kaca dengan jumlah total sebesar 58 orang. Dikarenakan jumlah populasi tersebut relatif terbatas, maka teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *sampling jenuh* atau yang dikenal juga sebagai *census sampling*, yaitu keseluruhan anggota populasi

ditetapkan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, besaran sampel dalam penelitian ini mencapai 58 responden.

Penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan sistematis yang bertujuan untuk memastikan validitas metodologis dan akurasi hasil penelitian. Tahapan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Identifikasi Masalah dan Studi Literatur

Peneliti melakukan identifikasi permasalahan terkait kinerja karyawan dalam konteks *human capital* dan *sustainability*. Studi literatur dilakukan dengan menelaah jurnal-jurnal primer dalam 10 tahun terakhir guna memperkuat landasan teoritis dan merumuskan hipotesis penelitian.

Penyusunan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel. Setiap indikator dijabarkan ke dalam beberapa pernyataan operasional yang dapat diukur menggunakan skala Likert. Dengan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

Variabel kepemimpinan transformasional (X1) dikonseptualisasikan melalui lima dimensi esensial, meliputi aspek visioner, komunikasi yang bersifat inspiratif, kepemimpinan yang bersifat akomodatif, stimulasi intelektual, serta kesadaran akan aspek kepribadian individual. Kelima dimensi tersebut berkaitan erat dengan elaborasi teoretis mengenai kepemimpinan transformasional yang memfokuskan pada unsur-unsur pendakian spirit, pelembagaan pemberdayaan, serta konsolidasi nilai-nilai organisasional sebagaimana dikemukakan oleh Chen dan Wang (2022). Variabel kompensasi (X2) dikonseptualisasikan melalui dua dimensi fundamental, yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, yang kemudian dioperasionalkan ke dalam empat item pernyataan. Pengukuran variabel ini berlandaskan pada temuan penelitian yang mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang bersifat objektif dan kompetitif memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat motivasi serta kinerja tenaga kerja (Ernawati et al., 2021). Lingkungan Kerja (X3) dengan 5 indikator, mencakup dukungan atasan (*supervisor support*), relasi yang harmonis dengan rekan kerja (*good relations with co-workers*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), rencana insentif dan pengakuan yang menarik dan cepat (*attractive and fast incentive and recognition plan*), serta beban kerja yang memadai (*adequate workload*). Dimensi-dimensi tersebut berlandaskan pada hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja baik dalam aspek fisik maupun psikososial memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat performa dan kepuasan tenaga kerja (Shammout, 2021). Selanjutnya, variabel kinerja karyawan (Y) dikonseptualisasikan melalui tujuh dimensi, meliputi konsistensi, tenaga, waktu, pekerjaan, kompetensi, komitmen, serta kualitas. Pengukuran variabel ini berlandaskan pada pendekatan multidimensi yang mengevaluasi performa tidak sekadar dari perspektif kuantitatif, melainkan juga dari aspek kualitas serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Bowen et al., 2021).

Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh 58 karyawan. Teknik ini memastikan tidak adanya bias sampling karena seluruh populasi dijadikan responden.

Pengolahan dan Analisis Data

Dengan menggunakan perangkat lunak SPSS dilakukan pengolahan data. Tahap awal yang dilakukan adalah validasi serta pengujian reliabilitas terhadap instrumen penelitian yang digunakan, hal ini bertujuan untuk menjamin keakuratan dan keterandalan alat pengukuran yang diterapkan. Setelah itu, dilakukan pengujian asumsi klasik untuk

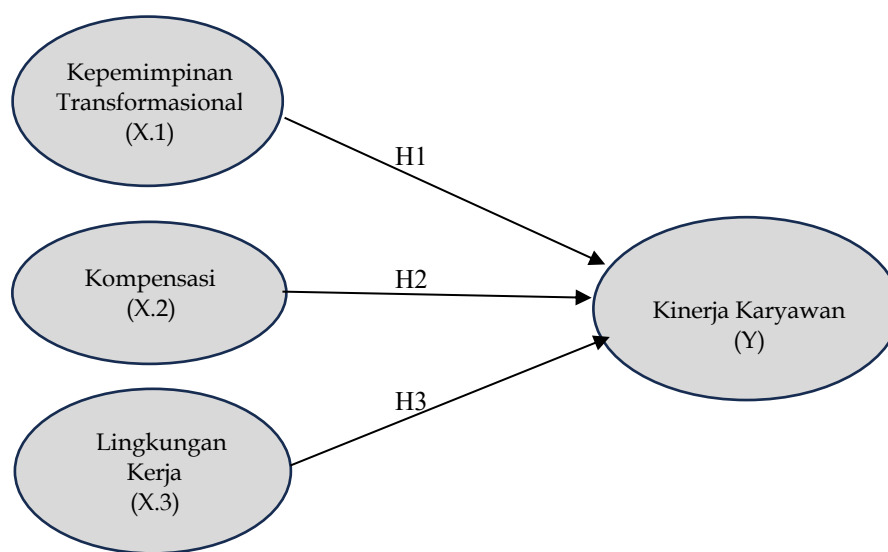
memverifikasi bahwa data telah memenuhi persyaratan yang diperlukan dalam model analisis regresi linear berganda. Pengujian asumsi klasik tersebut mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, serta uji heteroskedastisitas, yang dilaksanakan untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi kriteria BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Pada tahap akhir, teknik regresi linear berganda diterapkan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

Interprestasi dan Pembahasan

Hasil analisis statistik kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori human capital dan *sustainability* untuk menjelaskan implikasi manajerial

Model Konseptual Penelitian

Hubungan antar variabel dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1 . Model Konseptual Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden 58 karyawan pada perusahaan pengolahan botol kaca yang berlokasi di Surabaya. Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas, penelitian ini mengadopsi teknik sampling jenuh dimana keseluruhan populasi ditetapkan sebagai sampel penelitian. Pendekatan tersebut memberikan penguatan terhadap validitas eksternal mengingat tidak terdapat bias dalam proses pemilihan sampel. Berdasarkan hasil pengolahan data skala Likert 1-5, secara umum persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan berada pada kategori baik. Rata-rata skor masing-masing variabel berada di atas titik tengah skala (3), yang menunjukkan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia di perusahaan telah berjalan cukup optimal.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner yang diterapkan memiliki tingkat validitas yang dapat diterima. Demikian pula, hasil uji reliabilitas mengindikasikan bahwa instrumen penelitian secara keseluruhan memiliki tingkat keterandalan yang memadai. Berikut ini disajikan tabel yang menampilkan hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,939	7	Reliabel
Kepemimpinan Transformatif	0,930	5	Reliabel
Kompensasi	0,876	4	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,928	5	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

Temuan uji Reliabilitas pada Tabel 1, hasil setiap variabel penelitian memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar daripada kriteria yang dibutuhkan yaitu 0,70. Keandalan yang sangat baik dihasilkan oleh variabel kinerja karyawan, memiliki skor Alpha Cronbach sebesar 0,939. Memperlihatkan bahwa setiap item yang dipakai dalam pengukuran kinerja karyawan konsistensinya secara internal yang luar biasa dan mampu mengukur kinerja karyawan secara tepat dan konsisten. Skor Alpha Cronbach untuk variabel kepemimpinan transformatif adalah 0,930, menunjukkan konsistensi model kepemimpinan di perusahaan ini memiliki konsistensi luar biasa. Selain itu, variabel lingkungan kerja memiliki nilai Alpha Cronbach sebesar 0,928, temuan ini menunjukkan bahwa instrumen lingkungan kerja juga memiliki tingkat keandalan yang tinggi. Persepsi karyawan tentang karakteristik fisik dan non-fisik tempat kerja secara konsisten diukur oleh item pernyataan. Alfa Cronbach untuk variabel kompensasi adalah 0,876, menunjukkan bahwa instrumen kompensasi juga memiliki keandalan yang tinggi. Konsistensi item pernyataan tentang kompensasi dipersepsikan baik oleh karyawan.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Nilai Sig.	r-hitung	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X1)	KT1	0,000	0,867	Valid
	KT2	0,000	0,897	Valid
	KT3	0,000	0,882	Valid
	KT4	0,000	0,907	Valid
	KT5	0,000	0,865	Valid
Kompensasi (X2)	KP1	0,000	0,875	Valid
	KP2	0,000	0,860	Valid
	KP3	0,000	0,847	Valid
	KP4	0,000	0,837	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	LK1	0,000	0,870	Valid
	LK2	0,000	0,867	Valid

	LK3	0,000	0,880	Valid
	LK4	0,000	0,874	Valid
	LK5	0,000	0,912	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KR1	0,000	0,914	Valid
	KR2	0,000	0,868	Valid
	KR3	0,000	0,920	Valid
	KR4	0,000	0,926	Valid
	KR5	0,000	0,875	Valid
	KR6	0,000	0,881	Valid
	KR7	0,000	0,582	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pada Tabel 2 keseluruhan instrumen variabel penelitian menunjukkan nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel (0,254 pada $n=58$, $\alpha=0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Kriteria kelayakan tersebut terpenuhi karena seluruh butir pernyataan dalam penelitian ini memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05.

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	0.637	0.616	4.394

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 3, Variabel independen menjelaskan 61,6% variasi kinerja karyawan di kalangan karyawan industri botol kaca, berdasarkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,616. Sementara itu, faktor lain mempengaruhi 38,4% sisanya. Nilai R sebesar 0,798 menjelaskan hubungan antara variabel independen serta dependen.

Tabel 4. Hasil Uji Simultan (Uji F/ANNOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1825.759	3	608.586	31.519	.000b

Residual	1042.672	54	19.309
Total	2868.431	57	

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil uji F yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pengolahan botol kaca yang berlokasi di Perak, Surabaya.

Tabel 5. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.098	2.581		1.2	0.235
	Kepemimpinan Transformatif	0.427	0.133	0.318	3.205	0.002
	Kompensasi	0.663	0.167	0.399	3.976	0
	Lingkungan Kerja	0.341	0.126	0.264	2.699	0.009

Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh temuan uji-t pada Tabel 4, di mana nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,002 ($<0,05$). Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan dan cukup besar terhadap kinerja karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh nilai signifikansi variabel kompensasi sebesar 0,000 ($<0,05$). Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel lingkungan kerja, yaitu 0,009 ($<0,05$).

3.1 Pembahasan

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, menunjukkan semua instrumen penelitian reliabel, dengan nilai Alpha Cronbach untuk setiap variabel di atas persyaratan minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian mampu menilai komponen yang diteliti secara reliabel dan akurat. Temuan analisis regresi, menggunakan instrumen yang dapat dipercaya, secara akurat dan tepat mencerminkan keadaan empiris nyata di industri botol kaca. Sebelum membuat penilaian tentang korelasi antar variabel, temuan ini mendukung pendekatan penelitian. Menurut penelitian koefisien determinasi, 61,6% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, kompensasi dan lingkungan kerja, yang menghasilkan nilai R Square sebesar 0,637. Angka ini dianggap cukup tinggi, memperlihatkan jika sebagian besar kinerja terkait pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan industri botol kaca dapat dijelaskan oleh ketiga alasan terpisah tersebut. Sementara itu, variabel yang tidak termasuk dalam model penelitian memiliki dampak pada 38,4% sisanya.

Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja secara keseluruhan, menurut temuan uji simultan (uji F). Data ini menunjukkan bahwa berbagai keadaan kerja yang saling terkait berinteraksi untuk menghasilkan kinerja karyawan di perusahaan pengolahan botol kaca, yang tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu faktor saja. Meningkatnya kinerja karyawan

dalam industri manufaktur merupakan kontribusi dari lingkungan kerja yang dinamis, gaya kepemimpinan yang berkharisma, mampu memotivasi bawahannya, dan kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab para pekerja.

Kepemimpinan Transformasional memengaruhi kinerja karyawan telah terbukti secara positif dan signifikan. Hasil ini konsisten dengan kerangka teoretis yang dikemukakan oleh Dessler (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat komitmen organisasi, serta memacu semangat kerja karyawan melalui penyampaian visi yang jelas *accompanied by* komunikasi yang inspiratif. Dalam konteks industri pengolahan botol kaca, peran pemimpin sangat penting karena pekerjaan bersifat teknis dan membutuhkan koordinasi tinggi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas dan dukungan personal akan meningkatkan konsistensi dan kualitas kerja.

Hasil uji t memberikan konfirmasi terhadap kerangka teoretis yang dikemukakan oleh Ernawati et al. (2021) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang bersifat adil dan kompetitif berpotensi meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan. Kompensasi, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, merupakan bentuk pengakuan atas kontribusi yang diberikan oleh tenaga kerja. Pada industri manufaktur seperti pengolahan kaca, kompensasi memiliki peran strategis karena pekerjaan bersifat fisik, intensif dan berisiko tinggi. Ketika karyawan merasa imbalan yang diterima sebanding dengan usaha yang dikeluarkan, maka produktivitas cenderung meningkat.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Hafeez et al. (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan produktivitas karyawan melalui dukungan atasan, hubungan kerja yang harmonis, serta beban kerja yang seimbang. Dalam konteks perusahaan pengolahan botol kaca, aspek keselamatan dan kenyamanan kerja menjadi faktor krusial. Lingkungan kerja yang aman dan suportif akan meningkatkan konsistensi, ketepatan waktu, serta kualitas hasil kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi sistem manajemen sumber daya manusia secara komprehensif. Kepemimpinan transformasional memberikan arah strategis dan motivasi psikologis. Kompensasi memberikan dorongan ekonomi dan rasa keadilan. Lingkungan kerja memberikan dukungan operasional dan kenyamanan fisik.

Temuan ini sejalan dengan perspektif manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan pendekatan sistemik. Bowen et al. (2021) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor struktural dan psikologis. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola kepemimpinan, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja secara terpadu. Secara empiris, penelitian ini memperkuat studi-studi terdahulu bahwa kepemimpinan transformasional menjadi elemen paling penting untuk memaksimalkan kinerja karena mampu menyentuh aspek emosional dan kognitif karyawan. Namun demikian, tanpa sistem kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang mendukung, pengaruh kepemimpinan dapat menjadi kurang optimal. Dalam konteks industri manufaktur yang berorientasi pada produktivitas dan efisiensi, kombinasi ketiga variabel ini menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menjaga stabilitas kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja merupakan determinan strategis kinerja karyawan pada industri pengolahan botol kaca di Surabaya. Uji analisis regresi linear berganda menghasilkan jika ketiga variabel secara simultan memiliki pengaruh signifikan dengan daya jelaskan model yang kuat terhadap variasi kinerja karyawan. Secara parsial, kepemimpinan transformasional

terbukti meningkatkan konsistensi dan kualitas kerja melalui komunikasi inspiratif serta dukungan personal yang memperkuat komitmen individu. Kompensasi berperan sebagai instrumen motivasional yang mendorong produktivitas melalui sistem imbalan yang adil dan proporsional, sedangkan lingkungan kerja yang suportif menciptakan stabilitas psikologis dan operasional yang menunjang efektivitas kerja.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel manajerial dalam satu model determinasi kinerja pada konteks industri manufaktur, yang masih relatif terbatas dalam literatur domestik. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dicapai terpisah melalui satu pendekatan tunggal, melainkan memerlukan adanya sinergi yang terintegrasi antara kepemimpinan yang berwatak visioner, sistem kompensasi yang bersifat kompetitif, serta lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada prinsip keberlanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya khazanah empiris manajemen sumber daya manusia sekaligus memberikan dasar konseptual bagi pengambilan keputusan strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

References :

- Al Hakim, Y. R., & Hariani, M. (2021). The influence of transformational leadership style on organizational commitment and job performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19–24.
- Awan, A. G., & Tahir, M. T. (2015). Impact of working environment on employee's productivity: A case study of banks and insurance companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 329–345.
- Azim, M. T., et al. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837–858.
- Bowen, D., et al. (2021). Systematic review of individual performance in the study of human resource management and its measurement. *International Journal of Work Innovation*, 2(4), 358–372.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, A. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- Caroline, O. (2014). Influence of career development on employee performance in the public university. *International Journal of Sciences: Management and Entrepreneurship*, 1(2), 1–16.
- Chen, Y., & Wang, Q. (2022). Leadership development and organizational performance. *Public Personnel Management*, 51(1), 112–131.
- Darmawan, D., et al. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

- Ernawati, E., et al. (2021). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119–126.
- Hafeez, I., et al. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: Mediating role of employee health. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 173–193.
- Lestari, U. P., et al. (2020). Pengaruh efikasi diri dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 3(2), 529–536.
- Munir, M., et al. (2022). Pengaruh motivasi kerja, religiusitas, kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88–99.
- Retnowati, E., et al. (2022). Employee performance development through work ability, motivation, and leadership. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 11–15.
- Rojak, A., et al. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977–990.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). Wiley.
- Shammout, M. (2021). The impact of work environment on employees performance. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 3(11), 78–101.
- Suwatno. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.