

***The Influence of Transformational Leadership Style, Work Environment, and Financial Compensation on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable at the Non-Ministerial Government Institution of the National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) in Jakarta***

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Lembaga Pemerintah Nonkementerian Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) di Jakarta**

**Priscila Eny Dwi Setyaningsih<sup>1</sup>, Suryono Efendi<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional<sup>1,2</sup>

[scila1804@gmail.com](mailto:scila1804@gmail.com)<sup>1</sup>

*\*Corresponding Author:*

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership style, work environment, and financial compensation on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Non-Ministerial Government Institution of the National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) in Jakarta. The sources and research data use secondary data in the form of employee performance report documentation for the period 2023 – 2024 and primary data in the form of questionnaires given to employees at the Non-Ministerial Government Institution of the National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) in Jakarta. The sample of respondents in this study total 177 respondents, selected through random sampling. The analysis methods used are descriptive analysis and SEM-PLS analysis of the outer model and inner model, using the Warp PLS 3.0 application. The research findings show that transformational leadership style and work environment have a positive and significant effect on employee performance, while financial compensation has a negative and insignificant effect on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership style has a positive and significant effect on work motivation. The work environment and financial compensation have a positive but insignificant effect on work motivation. Transformational leadership style and work environment have a positive and significant impact on employee performance through work motivation. Financial compensation has a positive but insignificant effect on employee performance through work motivation. Work motivation can mediate the influence of transformational leadership style and work environment on employee performance, but work motivation cannot mediate the influence of financial compensation on employee performance.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Work Environment, Financial Compensation, Employee Performance, Work Motivation*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi finansial terhadap Kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Lembaga Pemerintah NonKementerian Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) di Jakarta. Sumber dan data penelitian yang digunakan adalah data sekunder berupa dokumentasi laporan kinerja pegawai periode 2023 – 2024 dan data primer berupa kuesioner yang diberikan kepada para pegawai di Lembaga Pemerintah NonKementerian Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) di Jakarta. Sampel responden dalam penelitian ini sebanyak 177 responden dengan cara pengambilan sampel *random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis SEM – PLS *outer model* dan *inner model*, menggunakan aplikasi Warps PLS 3.0. Hasil penelitian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompensasi finansial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Lingkungan Kerja dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya

kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Motivasi kerja mampu mengintervening pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja tidak mampu mengintervening pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja.

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah sistem formal yang dirancang dalam suatu organisasi yang menyediakan prosedur kerja khusus, ditujukan untuk seseorang yang memiliki bakat dan potensi unik guna pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu organisasi harus mampu mengembangkan pegawai agar dapat mendorong kemajuan organisasinya dan bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Beberapa hal perlu diperhatikan guna mendorong kemajuan organisasi, salah satunya dengan memperhatikan kinerja dari sumber daya manusianya. (Nismayanti, Suprayetno & Serip, 2024).

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi, agar tingkat efisiensi dan efektivitas sasaran organisasi tercapai. Beberapa upaya tersebut dapat dilakukan dengan strategi yang diyakini organisasi bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat mencapai tujuan organisasi dan berkelanjutan serta mampu memberikan pelayanan yang baik kepada publik.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi finansial. Penelitian yang dilaksanakan juga mencakup analisis data kinerja pegawai, selain berbagai faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, agar memperoleh kesimpulan yang lebih akurat dan efektif.

Adapun subjek penelitian ini mempergunakan Lembaga Pemerintah NonKementerian Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) di Jakarta.

Lembaga Pemerintah NonKementerian (LPNK) adalah Lembaga pemerintah pusat yang dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari Presiden. LPNK berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden.

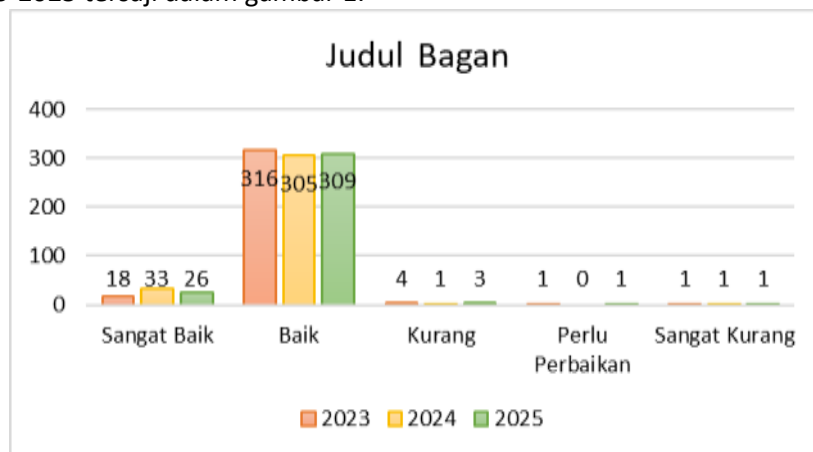
LPNK dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 145 Tahun 2015. Hidayat. (2025) Wawasan Kebangsaan.

ANRI, sebagai Lembaga Pemerintah Non-Kementerian (LPNK), memiliki tugas dan fungsi yang sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. ANRI bertanggung jawab untuk menyelenggarakan kearsipan nasional, termasuk pengumpulan, penyimpanan, pelestarian, dan pemanfaatan arsip negara dan arsip statis. Selain itu, ANRI juga berperan dalam penyusunan rencana nasional, merumuskan kebijakan, menetapkan persyaratan akreditasi dan sertifikasi, serta melakukan koordinasi dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang kearsipan. ANRI juga memiliki peran penting dalam memori kolektif bangsa, sebagai identitas dan harkat sebuah bangsa, serta sebagai warisan budaya bangsa. Melalui arsip, dapat tergambar perjalanan sejarah bangsa dari masa ke masa, dan kesadaran akademis yang dilandasi oleh beban moral untuk menyelamatkan arsip sebagai bukti pertanggungjawaban nasional sekaligus sebagai warisan budaya bangsa.

Evaluasi kinerja pegawai sangat bermanfaat bagi organisasi, karena dapat membantu mencapai potensi serta meningkatkan kinerja pegawai. Pada tahun 2023 jumlah pegawai yang memiliki predikat kinerja sangat bagus 18 pegawai, jumlah yang memiliki predikat kinerja bagus 316 pegawai, jumlah yang memiliki predikat kurang 4 pegawai, dan yang memiliki predikat membutuhkan perbaikan kinerja ada 1 pegawai, serta yang memiliki predikat kinerja

sangat kurang ada 1 pegawai. Pada tahun 2024 pegawai yang memiliki predikat kinerja sangat bagus berjumlah 33 pegawai, yang memiliki predikat kinerja bagus berjumlah 305 pegawai, yang memiliki predikat kurang 1 berjumlah pegawai, dan yang memiliki predikat membutuhkan perbaikan kinerja berjumlah 0 pegawai, serta yang memiliki predikat kinerja sangat kurang berjumlah 1 pegawai. Pada tahun 2025 pegawai yang memiliki predikat kinerja sangat bagus berjumlah 26 pegawai, yang memiliki predikat kinerja bagus berjumlah 309 pegawai, yang memiliki predikat kurang berjumlah 3 pegawai, dan yang memiliki predikat membutuhkan perbaikan kinerja berjumlah 1 pegawai, serta yang memiliki predikat kinerja sangat kurang berjumlah 1 pegawai.

Grafik laporan kinerja pegawai Lembaga Pemerintah NonKementerian ANRI di Jakarta periode 2023-2025 tersaji dalam gambar 1.



**Gambar 1. Grafik Laporan Kinerja Pegawai 2023-2025**

Berdasarkan gambar 1 diketahui jumlah kinerja pegawai di Lembaga Pemerintah NonKementerian ANRI di Jakarta periode 2023-2025 mengalami peningkatan dan penurunan. Jumlah pegawai yang memiliki kinerja sangat baik dan baik menunjukkan adanya penurunan dan kenaikan di setiap tahunnya. Peningkatan jumlah pegawai yang memiliki kinerja sangat baik terjadi pada tahun 2024 yaitu sebanyak 15 pegawai dari 18 pegawai menjadi 33 pegawai. Kemudian terjadi penurunan kinerja pegawai yang sangat baik di tahun 2025 sebanyak 7 pegawai, dari 33 pegawai menjadi 26 pegawai.

Penurunan kinerja pegawai yang baik mengalami penurunan sebanyak 11 pegawai dari 316 pegawai di tahun 2023 menjadi 305 pegawai di tahun 2024. Namun mengalami peningkatan kinerja pegawai yang baik yaitu 4 pegawai dari 305 pegawai di tahun 2024 menjadi 309 pegawai di tahun 2025.

Sedangkan kinerja pegawai yang kurang sejak tahun 2023-2025 adalah 4 pegawai di tahun 2023, 1 pegawai di tahun 2024 dan 1 pegawai di tahun 2025. Kinerja pegawai yang perlu perbaikan sejak tahun 2023-2025 adalah 1 pegawai di tahun 2023, 0 pegawai di tahun 2024 dan 1 pegawai di tahun 2025. Kemudian kinerja pegawai yang sangat kurang sejak tahun 2023-2025 adalah 1 pegawai di tahun 2023, 1 pegawai di tahun 2024 dan 1 pegawai di tahun 2025.

Meskipun pegawai yang memiliki penilaian kinerja kurang, kinerja memerlukan perbaikan dan kinerja sangat kurang berjumlah sedikit jika dibandingkan dengan kinerja pegawai yang baik ataupun kinerja sangat baik, tetap saja harus dicari penyebabnya dan solusinya, agar tidak ada lagi pegawai yang memiliki kinerja kurang, kinerja perlu perbaikan ataupun kinerja yang sangat kurang.

Penilaian kinerja (performance appraisal), juga disebut dengan tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun organisasi. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak organisasi yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik.

Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran organisasi dari tahun ke tahun. Penilaian kinerja pegawai yang baik tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja, hasil dari keseluruhan proses pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan per semester atau setahun sekali untuk melihat kualitas pegawai demi membangun organisasi.

Fenomena yang terjadi adalah bahwa kinerja pegawai pada suatu organisasi yang diteliti menunjukkan fluktuatif. Rata-rata kinerja pegawai yang diamati dalam periode tertentu memperlihatkan cenderung tidak stabil. Sedangkan kinerja pegawai di organisasi tersebut diharapkan per periode tertentu akan meningkat atau relatif stabil.

Kinerja pegawai yang fluktuatif adalah masalah yang penting untuk diteliti, untuk mengetahui mengapa hal tersebut dapat terjadi dan bagaimana jalan keluarnya agar kinerja pegawai meningkat. Jika kinerja pegawai meningkat, akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi agar semakin berkembang dan berkelanjutan.

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memperhatikan beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh bagi kinerja pegawai seperti gaya kepemimpinan transformasional yang dipergunakan oleh pemimpin, lingkungan kerja, dan kompensasi finansial yang diterima setiap pegawai di organisasi.

Beberapa variabel bebas yang memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang telah diteliti oleh peneliti – peneliti terdahulu seperti (Lempoy, Pio & Rogahang, 2025; Worumi, Ibrahim, & Potingku, 2024; Hasyim, 2024; Simanjuntak, Malikhah & Insa, 2025).

Kemudian variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, yang telah diteliti oleh peneliti – peneliti terdahulu seperti (Alamsah & Sugiono, 2025; Desiyani, Nuryanto & Hasanah, 2025; Anggraini, Rony, & Sari, 2024; Firman, Latief & Dirwan, 2024; Jumani, Sawitri, Fikri et al, 2024; Khairiah & Revida, 2024; Aulianadewi & Siska, 2024; Mulyadi, Noviantoro & Hakimah, 2024; Wicaksono & Liana, 2024).

Selanjutnya variabel kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai, yang telah diteliti oleh peneliti – peneliti terdahulu seperti (Karyanto, Reri & Meliala, 2025; Nurkasanah, Makmur & Supranoto, 2024; Pahlevi, Fauziyanti & Bayu, 2024; Nismayanti, Suprayetno & Serip, 2024).

Organisasi pemerintah pun di tuntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana agar sumber daya manusia dikelola dengan baik untuk menentukan kelangsungan dari organisasi tersebut. Hal ini menjadi tanggung jawab manajemen atau pimpinan organisasi, karena dengan adanya kualitas sumber daya manusia yang baik maka akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian suatu tujuan. Organisasi pemerintah memiliki peran penting dalam menjalankan kegiatan pemerintahan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat secara keseluruhan, sehingga dibutuhkan kesiapan sumber daya manusia yang optimal. (Anggraini, Rony & Sari, 2024).

Hasil penelitian dari peneliti – peneliti terdahulu dapat memberikan kesimpulan bahwa variabel – variabel yang diangkat dalam penelitian ini tidak selalu memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, dikarenakan adanya ketidakkonsistennya dari hasil penelitian – penelitian terdahulu yang tersaji dalam tabel 1.

**Tabel 1. Research Gap**

<b>Gap 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai</b>			
<b>Nama &amp; Tahun Penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	
Lempoy, Pio & Rogahang (2025).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang	<b>Gaya kepemimpinan transformasional</b>	

	Menado.	<b>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
Worumi, Ibrahim & Potingku (2024).	Budaya Organisasi, Pengaruh Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.	
Hasyim (2024).	Pengaruh Penempatan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor Camat Pemulutan Kabupaten Ogan Ilir.	
Simanjuntak, Malikhah & Insa (2025).	Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PKPP Perumahan Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kabupaten Simalungun.	<b>Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
Nurwulan & Rinaldi (2025).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	
<b>Gap 2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</b>		
Desiyani, Nuryanto & Hasanah (2025).	Pengaruh Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Pandeglang	<b>Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
Anggraini, Rony, & Sari (2024).	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan	
Khairiah & Revida, (2024).	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Di Kecamatan Aeksongsongan Kabupaten Asahan.	
Wicaksono & Liana (2024).	Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	
<b>Lanjutan Tabel 1.4. Researh Gap</b>		
Alamsah & Sugiono (2025).	Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Kementerian Investasi/Bkpm Tahun 2023	<b>Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
<b>Gap.3. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai</b>		
Karyanto, Reri & Meliala (2025).	Pengaruh Kompensasi Financial dan NonFinancial Terhadap Kinerja Pegawai Bank Perkreditan Rakyat Modern Express Cabang Serui Kabupaten Kepulauan Yapen,	<b>Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</b>
Nurkasanah, Makmur & Supranoto (2024).	Kompensasi Finansial Dan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi	
Pahlevi, Fauziyanti, & Bayu (2024).	Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompensasi Finansial, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai PDAM Kabupaten Batang	
Nismayanti, Suprayetno & Serip (2024).	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Kanwil NTB	
Akhyar (2021).	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Di Lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara	<b>Kompensasi finansial berpengaruh negatif</b>
Puspitasari (2022).	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial	

	Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Palembang Sriwijaya	dan terhadap pegawai	signifikan kinerja
Rahim (2022)	Pengaruh Kompensasi dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar		

Sumber: Hasil Review Jurnal

Dari tabel 1 terlihat bahwa terdapat kesenjangan hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, Beberapa peneliti yang menemukan pengaruh positif dan signifikan seperti hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti Lempoy, Pio & Rogahang (2025), dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Manado, dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk budaya kerja dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Gaya kepemimpinan transformasional terlihat sebagai pendekatan yang efektif dalam menginspirasi dan memberdayakan pegawai, serta tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan potensi pegawai melalui visi yang kuat, dukungan emosional, dan penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif.

Berdasarkan terdapatnya laporan kinerja pegawai Lembaga Pemerintah NonKementerian ANRI di Jakarta yang fluktuatif dan terdapatnya kesenjangan hasil penelitian pada penelitian - penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, dengan harapan dapat memberikan kepastian hasil penelitian terdahulu yang bertentangan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin menyelidiki mengenai faktor – faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi dengan memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerjanya, dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan ukuran keberhasilan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Namun demikian, keberhasilan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari anggota dalam organisasi tersebut, tanggung jawab terhadap tugas yang berkaitan dengan tingkat disiplin, tingkat kemampuan dan keterampilan kerja yang baik, hasil dari penyelesaian tugas yang memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan untuk peran profesional dalam suatu organisasi. (Pallawagau, 2022).

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin memberikan pengarahan, memberikan motivasi, dan melakukan pengelolaan tim atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya pemimpin tersebut mencakup berbagai perilaku, sikap, dan metode yang digunakan oleh pemimpin, contohnya seperti gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, laissez-faire, transformasional, transaksional, visioner, dan pelayan. (Aldi, Mujannah & Fianto, 2024).

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai yang dapat menciptakan suasana dan situasi kerja serta dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melakukan dan menyelesaikan beban tugas pegawai. Lingkungan kerja seperti

ruang kerja, kebersihan dan adanya hubungan sosial dengan sesama rekan kerja, maupun hubungan sosial antara atasan dan bawahan. (Desiyani, Nuryanto & Hasanah, 2025).

### **Kompensasi finansial**

Kompensasi adalah salah satu biaya yang harus dikeluarkan organisasi dengan harapan organisasi dapat memperoleh bantuan dalam bentuk semangat kerja. Kompensasi diharapkan untuk mampu menjadikan motivasi kerja pegawai, sehingga diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik dalam organisasi tersebut. (Karyanto, Reri & Meliala, 2025).

### **Motivasi Kerja**

Menurut Krisnandi, Sugiono & Efendi (2019), teori motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yakni: teori kepuasan yang cenderung menekankan berbagai faktor internal yang mendukung, memperkuat, mengarahkan, dan menghentikan dan teori proses yang menganalisis bagaimana perilaku tersebut didukung, diperkuat, diarahkan, dan dihentikan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memotivasi, mengembangkan potensi, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja, komitmen, dan dedikasi pegawai. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kinerja pegawai (Sugiono, 2019; Ledo, Daido & Bili, 2024).

Hipotesis:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Lingkungan kerja sebagai faktor internal organisasi mempengaruhi perilaku dan hasil kerja pegawai. Lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan kinerja pegawai karena mempermudah pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (Gurumindah, Purwatiningsih & Rini, 2024; Noviana & Azwina, 2023).

Hipotesis:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi finansial yang adil dan sesuai menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain sebagai imbal jasa, kompensasi juga mendorong efektivitas dan efisiensi kerja serta pencapaian target organisasi (Nismayanti, Suprayetno & Serip, 2025; Ningsih, Zaki & Sulistyandari, 2024).

Hipotesis:

H3: Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian inspirasi, keadilan, dan kepercayaan kepada pegawai. Motivasi dipengaruhi oleh keyakinan terhadap pemimpin serta kemampuannya dalam mengambil keputusan (Martha, Rahardjo & Prasetya, 2020; Sitorus & Agustian, 2023).

Hipotesis:

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan didukung fasilitas yang memadai dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Kesesuaian lingkungan dengan harapan pegawai

menjadi faktor penting dalam mendorong semangat kerja (Alamssah & Sugiono, 2024; Pranitasari & Saputri, 2020).

Hipotesis:

H5: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **6. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja**

Kompensasi finansial menjadi alat penting bagi organisasi untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Pemberian kompensasi yang tepat mendorong pegawai bekerja lebih optimal dan bersemangat (Mulyadi, Noviantoro & Hakimah, 2024; Pahlevi, Fauziyanti & Bayu, 2024).

Hipotesis:

H6: Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja merupakan dorongan utama yang memengaruhi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai (Aulianadewi & Siska, 2024; Alamssah & Sugiono, 2024).

Hipotesis:

H7: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pemimpin yang mampu memotivasi pegawai akan mendorong peningkatan kinerja organisasi (Siregar, Tanjung & Sabrina, 2024; Purnamasari & Utari, 2024; Martha, Rahardjo & Prasetya, 2020).

Hipotesis:

H8: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

#### **9. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan motivasi dan kinerja pegawai (Sakarín, Noviantoro & Kesuma, 2024; Alamsah & Sugiono, 2025).

Hipotesis:

H9: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

#### **10. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan teori kebutuhan Maslow, kompensasi finansial berperan dalam memenuhi kebutuhan pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Motivasi tersebut kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Kompensasi yang adil dan layak mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, sehingga mendorong produktivitas (Sakarín, Noviantoro & Kesuma, 2024; Pamungkas et al., 2025).

Hipotesis:

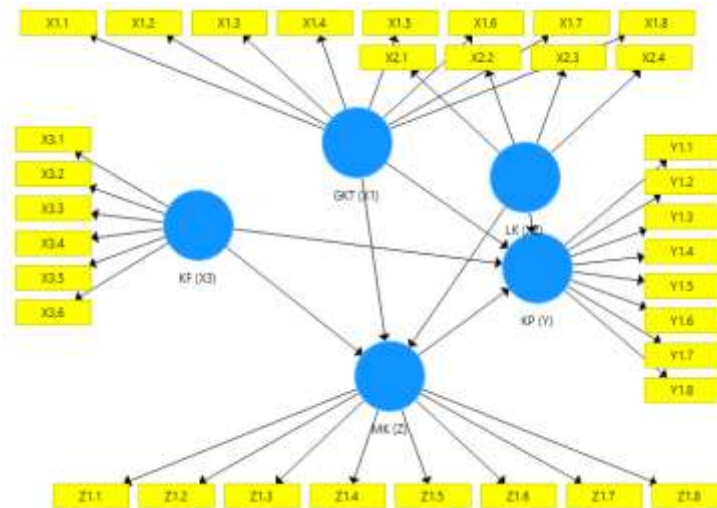
H10: Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

### **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini disusun berdasarkan kerangka pemikiran yang mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi finansial sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Lembaga Pemerintah Non Kementerian ANRI di Jakarta tahun 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan studi kasus,

memanfaatkan data primer (kuesioner) dan sekunder (literatur dan dokumen organisasi). Populasi berjumlah 340 pegawai dengan teknik probability sampling secara acak dan jumlah sampel mengacu pada ketentuan 100–200 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka dengan skala Likert. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan simultan antar variabel, dengan indikator masing-masing variabel mencakup aspek kepemimpinan, kondisi kerja, kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai.

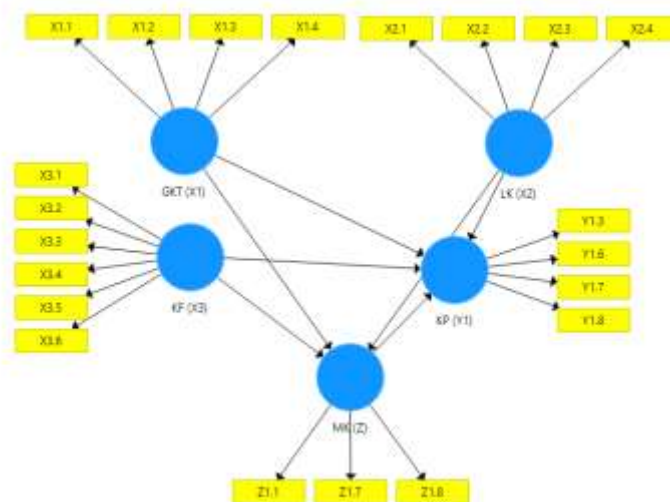
**4. Hasil Penelitian**



**Gambar 2. Outer Model Tahap Satu**

Sumber: Data Diolah, 2026.

Setelah variabel X1.5, X1.6, X1.7 dan X1.8 yang memiliki nilai < 0,7, dan variabel Y1.1, Y1.2, Y1.4, Y1.5, Y1.7 memiliki nilai < 0,7, serta Z1.2, Z1.3, Z1.4, Z1.5, dan Z1.6 juga memiliki nilai < 0,7, maka nilai – nilai pada variabel yang nilainya < 0,7 tersebut harus dibuang atau dihilangkan agar akurasi dan kinerja model prediksi tidak terhambat dan menjadi bias. Berikut adalah gambar outer model setelah dilakukan pembuangan data – data yang nilainya < 0,7 tersaji pada gambar 3 dibawah ini.



**Gambar 3. Outer Model Tahap Dua**

Sumber: Data Diolah, 2026.

**Validitas dan Reliabilitas**

### Uji Validitas Konvergen

Peneliti melakukan pengecekan awal pada *outer loading* untuk melihat nilai indikator pada *loading factor*. Nilai yang dibawah 0,7 dianggap kurang mampu menjelaskan variabel yang diteliti dan memiliki makna kurang valid secara validitas konvergen, maka dibuang.

**Tabel 2. Outer Loading Confirmatory**

	GKT (X1)	KF (X3)	KP (Y1)	LK (X2)	MK (Z)
X1.1	0.778				
X1.2	0.848				
X1.3	0.889				
X1.4	0.841				
X2.1				0.811	
X2.2				0.780	
X2.3				0.794	
X2.4				0.797	
X3.1		0.810			
X3.2		0.830			
X3.3		0.836			
X3.4		0.839			
X3.5		0.837			
X3.6		0.820			
Y1.3			0.717		
Y1.6			0.828		
Y1.7			0.759		
Y1.8			0.781		
Z1.1					0.712
Z1.7					0.888
Z1.8					0.894

Sumber: Output PLS (2026).

Pada tabel 2 ditunjukkan bahwa semua nilai pada semua indikator > 0,7 maka disimpulkan bahwa seluruh data kini valid secara validitas konvergen.

Selain melakukan uji validitas konvergen dengan *outer loading confirmatory*, pengujian validitas konvergen juga bisa dilihat dari nilai AVE > 0,5 memiliki makna bahwa data adalah valid secara validitas konvergen.

**Tabel 3. Output Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
GKT (X1)	0.860	0.863	0.905	0.705
KF (X3)	0.909	0.910	0.929	0.687
KP (Y1)	0.775	0.785	0.855	0.597
LK (X2)	0.809	0.814	0.873	0.633
MK (Z)	0.777	0.789	0.873	0.698

Sumber: Output PLS (2026).

Pada tabel 3 terlihat bahwa nilai AVE > 0,5. Nilai AVE dari semua variabel tersebut adalah lebih besar dari 0,5 yang memiliki makna bahwa semua data adalah valid secara validitas konvergen.

### Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker)

Uji validitas diskriminan dapat juga dilakukan melalui *cross loading*, dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk

**Tabel 4. Cross Loading Discriminant Validity**

	GKT (X1)	KF (X3)	KP (Y1)	LK (X2)	MK (Z)
GKT (X1)	0.840				
KF (X3)	0.570	0.829			
KP (Y1)	0.550	0.365	0.773		
LK (X2)	0.601	0.570	0.522	0.795	
MK (Z)	0.596	0.484	0.604	0.520	0.835

Sumber: Output PLS (2026).

Pada tabel 4 uji validitas diskriminan dilakukan melalui *cross loading* yang memastikan bahwa konstruk (variabel laten) berbeda secara signifikan dan memiliki keunikan dibandingkan dengan konstruk lain dalam model penelitian. Korelasi konstruk dengan konstruk itu sendiri, terlihat nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan konstruk lainnya, membuktikan bahwa indikator-indikator suatu konstruk tidak tumpang tindih dan valid secara diskriminan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan mengamati apakah data – data variabel penelitian > 0,7 seperti yang tersaji pada tabel berikut.

**Tabel 5. Output Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
GKT (X1)	0.860	0.863	0.905	0.705
KF (X3)	0.909	0.910	0.929	0.687
KP (Y1)	0.775	0.785	0.855	0.597
LK (X2)	0.809	0.814	0.873	0.633
MK (Z)	0.777	0.789	0.873	0.698

Sumber: Output PLS (2026).

Berdasarkan data – data pada tabel 5 ditunjukkan bahwa data – data variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach' Alpha* > 0,7 memberikan makna bahwa data-data penelitian adalah reliabel. Dapat diamati juga pada tabel 5 bahwa nilai data-data variabel pada *composite reliability* > *cronbach's Alpha* yang memberikan arti bahwa data-data pada variabel penelitian adalah *reliable* secara *composite*.

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model fit dalam SmartPLS perlu dilakukan secara bertahap agar peneliti dapat melihat detail dari setiap aspek model, untuk memudahkan peneliti mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

**Tabel 6. Outer Loading Confirmatory**

	GKT (X1)	KF (X3)	KP (Y1)	LK (X2)	MK (Z)
X1.1	0.778				
X1.2	0.848				
X1.3	0.889				
X1.4	0.841				
X2.1				0.811	
X2.2				0.780	

<b>X2.3</b>		0.794
<b>X2.4</b>		0.797
<b>X3.1</b>	0.810	
<b>X3.2</b>	0.830	
<b>X3.3</b>	0.836	
<b>X3.4</b>	0.839	
<b>X3.5</b>	0.837	
<b>X3.6</b>	0.820	
<b>Y1.3</b>		0.717
<b>Y1.6</b>		0.828
<b>Y1.7</b>		0.759
<b>Y1.8</b>		0.781
<b>Z1.1</b>		0.712
<b>Z1.7</b>		0.888
<b>Z1.8</b>		0.894

Sumber: Output PLS (2026).

Berdasarkan tabel 6 terlihat bahwa semua data nilainya > 0,70 memberi makna bahwa model pengukuran adalah valid dan dapat melanjutkan uji hubungan struktural yaitu inner model.

**Tabel 7. Discriminant Validity**

	<b>GKT (X1)</b>	<b>KF (X3)</b>	<b>KP (Y1)</b>	<b>LK (X2)</b>	<b>MK (Z)</b>
<b>GKT (X1)</b>	<b>0.840</b>				
<b>KF (X3)</b>	0.570	<b>0.829</b>			
<b>KP (Y1)</b>	0.550	0.365	<b>0.773</b>		
<b>LK (X2)</b>	0.601	0.570	0.522	<b>0.795</b>	
<b>MK (Z)</b>	0.596	0.484	0.604	0.520	<b>0.835</b>

Sumber: Output PLS (2026)

Pada tabel 7 terlihat nilai validitas diskriminan semua nilainya lebih besar dari nilai korelasi dengan variabel yang lain, maka dipastikan data valid secara diskriminan.

### **Model Fit**

#### **Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)**

Dalam SmartPLS, indikator model fit yang paling umum digunakan adalah SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*). SRMR digunakan untuk menilai perbedaan antara korelasi yang diobservasi dan korelasi yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR yang dianggap baik umumnya di bawah 0,08. Semakin kecil nilai SRMR, semakin baik kesesuaian model dengan data empiris. SRMR sering dijadikan indikator pertama yang dilihat peneliti ketika mengevaluasi model fit.

**Tabel 8. Model Fit**

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
<b>SRMR</b>	0.078	0.078
<b>d_ ULS</b>	1.046	1.046
<b>d_ G</b>	0.625	0.625
<b>Chi-Square</b>	610.057	610.057
<b>NFI</b>	0.708	0.708

Sumber: Output PLS (2026)

Dari tabel 8 dari uji *standardized Root Mean Square Residual* dapat dilihat bahwa nilai SRMR < 0,08 sebagai standar umum kelayakan model. Data-data tersebut menunjukkan bahwa model fit dan sesuai dengan data.

### RMS\_Theta

*Root Mean Square Theta* (RMS\_theta) adalah indikator lain yang digunakan untuk menilai sejauh mana indikator reflektif saling konsisten dalam menjelaskan konstruk. Nilai RMS\_theta < 0,12 adalah ideal. Jika nilai RMS\_Theta terlalu tinggi, mengindikasikan adanya masalah reliabilitas pada model pengukuran.

**Tabel 9. Rms-Theta**

Rms Theta	0.194
-----------	-------

Sumber: Output PLS (2026).

Berdasarkan tabel 9 hasil rms theta yaitu  $0,194 < 0,12$ , maka model memenuhi kriteria fit.

### Variance Inflation Factor (VIF)

Asumsi inner model pada PLS dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yaitu ukuran statistik yang digunakan untuk mendeteksi tingkat keparahan multikolinearitas antar variabel. Faktor-faktor yang mempengaruhi model fit adalah indikator yang tidak valid atau tidak reliabel dapat merusak model fit. Jumlah indikator dalam satu konstruk yang terlalu banyak indikator berpotensi menghasilkan kesalahan pengukuran. Spesifikasi hubungan yang tidak sesuai teori akan berdampak negatif pada model fit. Ukuran sampel yang terlalu kecil dapat menurunkan stabilitas estimasi model.

**Tabel 10. Statistik Kolinieritas**

	VIF
X1.1	1.721
X1.2	2.044
X1.3	3.447
X1.4	2.936
X2.1	2.682
X2.2	2.590
X2.3	1.669
X2.4	1.689
X3.1	2.670
X3.2	2.951
X3.3	3.737
X3.4	3.743
X3.5	3.118
X3.6	2.876
Y1.3	1.410
Y1.6	1.652
Y1.7	1.473
Y1.8	1.569
Z1.1	1.243
Z1.7	2.619
Z1.8	2.593

Sumber: Output PLS (2026)

Berdasarkan tabel 10. data-data tidak terjadi masalah kolinieritas karena semua nilai VIF < 5. Tidak terdapat masalah multikolinearitas yakni indikator atau variabel laten yang saling berkorelasi tidak terlalu tinggi dan tidak mengganggu performa model fit.

**R Square**

Nilai R Square berkisar antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilainya, semakin besar proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. R Square digunakan untuk menilai kekuatan prediktif model struktural.

**Tabel 11. R Square**

	R Square	R Square Adjusted
KP (Y1)	0.450	0.437
MK (Z)	0.409	0.399

Sumber: Output PLS (2026)

R-Square atau Adjusted R<sup>2</sup> <= 0.19 memperlihatkan model *small*, R<sup>2</sup> <= 0.33 memperlihatkan model *medium* dan R<sup>2</sup> <= 0.67 memperlihatkan model *strong*. (Ghozali 2006 dalam Auliana, 2024). Pada tabel 11 menunjukkan bahwa R Squared = 0.450 memiliki arti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, Variabel lingkungan kerja, variabel kompensasi finansial dan variabel motivasi kerja memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel endogen yaitu variabel kinerja perusahaan sebesar 45 % dan selebihnya 55 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dipergunakan dalam penelitian ini. Adjusted R-squared dalam penelitian ini adalah 0.437 memberikan arti bahwa hanya 43,7 % kelompok variabel eksogen dapat menjelaskan variasi variabel endogen dengan memperhitungkan jumlah variabel eksogen yang berbeda dalam model. Nilai Adusted R- Square bagi variabel kinerja pegawai termasuk dalam kriteria *medium*.

**F Square adalah pengukuran effect size**

F Square adalah pengukuran *effect size* yang terdapat pada *bootstrapping* lengkap PLS, digunakan untuk menilai kontribusi atau dampak variabel laten eksogen terhadap variabel endogen secara struktural. Atau mengukur seberapa besar pengaruh langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria efek kecil adalah 0,02. Efek sedang 0,15 dan efek besar adalah 0,35. (Hair, 2017).

**Tabel 12. f Square**

	GKT (X1)	KF (X3)	KP (Y1)	LK (X2)	MK (Z)
GKT (X1)			0.046		0.147
KF (X3)			0.007		0.021
KP (Y1)					
LK (X2)			0.053		0.038
MK (Z)			0.163		

Sumber: Output PLS (2026)

**Bootstrapping Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (Direct effects)**

*Inner model* menggunakan jalur (*path*) untuk menunjukkan hubungan antar konstruk. Jalur ini memiliki arah dan koefisien yang mencerminkan besarnya pengaruh. *Positive path coefficient* menunjukkan pengaruh positif, sedangkan *negative path coefficient* menunjukkan pengaruh negatif. Nilai path coefficients berkisar antara -1 hingga +1.

**Tabel 13. Bootstrapping Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
GKT (X1) -> KP (Y1)	0.227	0.217	0.096	2.374	0.019
GKT (X1) -> MK (Z)	0.393	0.388	0.104	3.773	0.000

KF (X3) -> KP (Y1)	-0.084	-0.078	0.084	0.997	<b>0.320</b>
KF (X3) -> MK (Z)	0.146	0.134	0.087	1.665	<b>0.098</b>
LK (X2) -> KP (Y1)	0.231	0.241	0.086	2.679	0.008
LK (X2) -> MK (Z)	0.200	0.215	0.102	1.971	<b>0.050</b>
MK (Z) -> KP (Y1)	0.389	0.391	0.073	5.307	0.000

Sumber: Output PLS (2026)

Berdasarkan nilai pada tabel bootstrapping di atas, maka persamaan regresinya adalah

$$Z = 0,393X1 + 0,200X2 + 0,146X3 + e$$

$$Y = 0,227X1 + 0,231X2 - 0,084X3 + 0,389Z + e$$

Jika nilai p-value < 0,05 maka hasil penelitian signifikan dan hipotesis alternatif diterima dan hipotesis nol ditolak. Sedangkan jika nilai p-value > 0,05 maka hasil penelitian tidak signifikan dan hipotesis alternatif ditolak dan hipotesis nol diterima.

Berdasarkan tabel 13 hubungan GKT terhadap KP memperlihatkan bahwa nilai original sampelnya positif yakni 0.227 dan nilai nilai p-value 0,019 < 0,05 yang artinya adalah memiliki hubungan positif dan signifikan.

Nilai original sampel LK terhadap KP adalah positif yakni 0.231 dan nilai p-value adalah 0.008 < 0,05 yang artinya adalah memiliki hubungan positif dan signifikan.

KF terhadap KP nilai original sampelnya negatif yakni -0.084 dan nilai p-value adalah 0,320 > 0,05 memberikan makna bahwa memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan,

MK terhadap KP nilai original sampel MK adalah positif yakni 0.389 dan p-value adalah 0,000 < 0,05 memberikan makna bahwa memiliki hubungan positif dan signifikan.

GKT terhadap MK nilai original sampelnya positif yakni 0.393 dan nilai nilai p-value 0,000 < 0,05 artinya adalah memiliki hubungan positif dan signifikan.

LK terhadap MK nilai original sampelnya adalah positif yakni 0.200 dan nilai p-value 0.050 < 0,05 yang artinya adalah memiliki hubungan positif dan tidak signifikan.

KF terhadap MK nilai original sampelnya positif yakni 0.146 dan p-value 0,098 > 0,05 memberikan makna bahwa memiliki hubungan positif dan tidak signifikan,

Ukuran P-value gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.019 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0.227 memberikan arti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y) (**Hipotesis 1 diterima**).

Ukuran P-value lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.008 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0.231 memberikan arti bahwa variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. (Y) (**Hipotesis 2 diterima**).

Ukuran P-value kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai sebesar 0.320 > 0,05 dan nilai original sampel sebesar -0.084 memberikan arti bahwa variabel (X3) kompensasi finansial (X3) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. (Y). (**Hipotesis 3 ditolak**).

Ukuran P-value gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar 0.000 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0.393 memberikan arti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Z). (**Hipotesis 4 diterima**).

Ukuran P-value lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0.050 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0.200 memberikan arti bahwa variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Z). (**Hipotesis 5 ditolak**).

Ukuran P-value kompensasi finansial terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0.098 > 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0.146 memberikan arti bahwa variabel kompensasi finansial (X3) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Z). (**Hipotesis 6 ditolak**).

Ukuran P - value motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai original sampel sebesar 0,389 memberikan arti bahwa variabel motivasi kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). (**Hipotesis 7 diterima**).

#### Boostrapping Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Model*)

Selanjutnya hubungan tidak langsung akan disajikan pada tabel 14 dibawah ini.

**Tabel 14. Bootstrapping Pengaruh Hubungan Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
GKT (X1) -> MK (Z) -> KP (Y1)	0.153	0.154	0.057	2.664	0.008
KF (X3) -> MK (Z) -> KP (Y1)	0.057	0.052	0.035	1.640	<b>0.103</b>
LK (X2) -> MK (Z) -> KP (Y1)	0.078	0.081	0.038	2.061	0.041

Sumber: Output PLS (2026).

Berdasarkan tabel 14 hubungan gaya kepemimpinan transformasional (GKT) terhadap kinerja pegawai (KP) melalui motivasi kerja (MK) nilai original sampelnya positif yaitu 0.153 dan nilai P-value  $0,008 < 0,05$  memberikan makna bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. (**Hipotesis 8 diterima**).

Hubungan lingkungan kerja (LK) terhadap kinerja pegawai (KP) melalui motivasi kerja (MK) nilai original sampelnya positif, yakni 0.078 dan nilai P-value  $0,041 < 0,05$  memberikan makna bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. (**Hipotesis 9 diterima**).

Selanjutnya hubungan kompensasi finansial (KF) terhadap kinerja pegawai (KP) melalui motivasi kerja (MK) nilai original sampelnya positif, yakni 0.057 dan nilai P-value  $0,103 > 0,05$  memberikan makna bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. (**Hipotesis 10 ditolak**).

#### Blind Folding Predictive Relevance (Q Square)

*Blindfolding* adalah analisis yang digunakan untuk menilai tingkat relevansi prediksi dari sebuah model konstruk, menggunakan nilai Q Square. Jika Q Square  $> 0$ , maka dapat disimpulkan bahwa sebuah model konstruk adalah relevan.

**Tabel 15. Blind Folding – Predictive Relevance**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
GKT (X1)	708.000	708.000	
KF (X3)	1.062.000	1.062.000	
KP (Y1)	708.000	526.454	0.256
LK (X2)	708.000	708.000	
MK (Z)	531.000	386.003	0.273

Sumber: Output PLS (2026).

Berdasarkan tabel 15 terlihat bahwa *construct cross validated redundancy* menghasilkan nilai Q Square  $> 0$ , memiliki makna bahwa nilai observasi sudah baik dan model prediktif sudah baik.

Nilai Q Square  $> 0$  menunjukkan tingkat relevansi prediksi untuk konstruk tertentu yang dimiliki model adalah baik dan ketika Q Square  $< 0$  menunjukkan tingkat relevansi prediksi yang dimiliki model adalah kurang.

Nilai Q-Square jika lebih besar dari angka 0 memberikan arti bahwa model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai Q Square lebih kecil atau sama dengan angka 0 memberikan arti bahwa model tidak memiliki *predictive relevance* yang cukup.

Pengujian *Stone-Geisser Q-Square* bermanfaat untuk mengetahui seberapa baik pengukuran observasi yang dilakukan oleh model dan estimasi parameternya. Pengujian Q Square bermanfaat untuk menyatakan validitas prediktif atau relevansi variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Nilai validitas prediktif dinyatakan layak ketika nilai koefisien Q Square > nol walaupun nilainya adalah negatif.

Pada tabel 15 menunjukkan nilai Q-square kinerja pegawai adalah  $0.256 > 0$  maka dipastikan nilai validitas prediktif atau relevansi variabel laten eksogen dalam penelitian ini adalah layak. Hasil perhitungan Q-Square pada penelitian ini sebesar 0,256 atau 26%, sehingga kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa model pada penelitian ini memiliki nilai prediktif yang relevan, karena model yang digunakan dapat menjelaskan informasi yang ada dalam data penelitian sebesar 26%.

Demikian pula nilai Q-squared motivasi kerja adalah  $0.273 > 0$  maka dipastikan nilai validitas prediktif atau relevansi variabel laten eksogen dalam penelitian ini adalah layak. Hasil perhitungan Q-Square pada penelitian ini sebesar 0,273 atau 27%, sehingga kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa model pada penelitian ini memiliki nilai prediktif yang relevan, karena model yang digunakan dapat menjelaskan informasi yang ada dalam data penelitian sebesar 27%.

### **Goodness of Fit (GoF)**

Dalam PLS, Goodness of Fit (GoF) untuk menguji kecocokan model secara keseluruhan baik untuk outer model maupun inner model untuk mengetahui apakah ada kecocokan antara nilai yang diobservasi dengan nilai yang diharapkan dalam model.

Nilai 0,000 – 0,24 = kategori kecil.

Nilai 0,25 – 0,35 = kategori sedang.

Nilai 0,36 – 1 = kategori tinggi.

$$GoF = \sqrt{\text{Rata - rata AVE} \times \text{Rata - rata R Square}}$$

$$GoF = \sqrt{0,664 \times 0,4295} = 0,534$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus, nilai GoF adalah 0,534 yang memiliki arti kecocokan model secara keseluruhan adalah pada kategori tinggi.

Semakin besar nilai GoF maka penggambaran model semakin sesuai. Kategori nilai GoF menurut Wiyono, (2011), Nilai GoF 0,534 diinterpretasikan GoF kategori tinggi, artinya model pengukuran (outer model) dengan model struktural (inner model) sudah layak atau valid.

## **5. Penutup**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengkajian pada bab sebelumnya, yang disertai dengan teori dan juga konsep yang mendukung pada penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemerintah NonKementerian Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) di Jakarta” maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Memiliki arti bahwa adanya peningkatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai meningkat juga. Berlaku sebaliknya, penurunan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, dapat menurunkan kinerja pegawai.
- b. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Memiliki arti bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka akan

- semakin baik kinerja pegawai. Berlaku sebaliknya, semakin buruk lingkungan kerja, maka kinerja pegawai akan semakin buruk juga.
- c. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kompensasi finansial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Memiliki arti bahwa semakin meningkat kompensasi finansial, tidak selalu meningkatkan kinerja pegawai. Terkadang penurunan kinerja pegawai dipengaruhi faktor lain seperti motivasi kerja ataupun lingkungan kerja. Berlaku sebaliknya, semakin turun kompensasi finansial yang diterima pegawai, terkadang membuat kinerja pegawai meningkat karena kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengakuan dan penghargaan ataupun promosi jabatan bagi pegawai yang bekerja dengan baik.
  - d. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Memiliki arti bahwa semakin meningkat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja pegawai semakin meningkat juga. Berlaku sebaliknya, semakin menurun penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka menurunkan motivasi kerja pegawai.
  - e. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Memiliki arti bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka akan membantu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Walaupun motivasi kerja pegawai dapat diperoleh dari faktor lain seperti motivasi dari diri pegawai sendiri maupun dari faktor gaya kepemimpinan transformasional. Berlaku sebaliknya, semakin buruk lingkungan kerja, maka terkadang akan menurunkan motivasi kerja pegawai. Karena motivasi kerja pegawai tercipta bukan dari lingkungan kerja yang baik saja, melainkan dapat diciptakan oleh diri pegawai sendiri dan dapat diperoleh dari adanya penerapan gaya kepemimpinan pemimpin di Lembaga Pemerintah NonKementerian Arsip Nasional (ANRI) Jakarta tersebut.
  - f. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kompensasi finansial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Memiliki arti bahwa semakin meningkat kompensasi finansial yang diterima pegawai, terkadang akan meningkatkan motivasi kerja pegawai, karena motivasi kerja pegawai dapat diperoleh dari faktor lain seperti gaya kepemimpinan transformasional pemimpinnya. Berlaku sebaliknya, semakin menurunnya kompensasi finansial yang diterima pegawai, terkadang menurunkan motivasi kerja pegawai. Karena motivasi kerja pegawai dapat diciptakan oleh diri pegawai sendiri ataupun tercipta dari gaya kepemimpinan transformasional pemimpin di Lembaga Pemerintah NonKementerian Arsip Nasional (ANRI) Jakarta tersebut.
  - g. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Memiliki arti bahwa semakin meningkat motivasi kerja pegawai, maka semakin meningkat juga kinerja pegawai. Berlaku sebaliknya, semakin menurun motivasi kerja pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin menurun juga.
  - h. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Memiliki arti bahwa semakin meningkat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Berlaku sebaliknya, semakin menurun penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja pegawai akan menurun juga dan mengakibatkan kinerja pegawai semakin menurun juga.
  - i. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Memiliki arti bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Berlaku sebaliknya, semakin buruk lingkungan kerja, akan menurunkan motivasi kerja pegawai, dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja pegawai.

- j. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kompensasi finansial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Memiliki arti bahwa semakin meningkat kompensasi finansial yang diterima pegawai, terkadang meningkatkan motivasi kerja pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai. Karena motivasi kerja pegawai tercipta bukan hanya dari kompensasi finansial. Berlaku sebaliknya, menurunnya kompensasi finansial yang diterima pegawai terkadang menurunkan motivasi kerja pegawai dan menurunkan kinerja pegawai. Karena motivasi kerja pegawai dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin dan dapat diperoleh dari lingkungan kerja di Lembaga Pemerintah NonKementerian Arsip Nasional (ANRI) Jakarta tersebut.

#### Daftar Pustaka

- Agoeng Karyanto, Korenus Reri, & Waspada Meliala. (2025). Pengaruh Kompensasi Financial dan NonFinancial terhadap Kinerja Pegawai Bank Perkreditan Rakyat Modern Express Cabang Serui Kabupaten Kepulauan Yapen. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(2), 19–34. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i2.751>
- Alamssah, & Sugiono, E. (2025). Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Kementerian Investasi/Bkpm Tahun 2023. *Edunomika*, 9(1), 1–24.
- Aldi, M. F., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *MES Management Journal*, 3(2), 524–536. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i2.375>
- Desiyani, R. E., Nuryanto, U. W., & Hasanah, S. W. (2025). Pengaruh Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 126–144. <https://doi.org/10.55598/jmk.v17i1.24>
- Dwi Anggraini, S., Tussoleha Rony, Z., & Kuwara Sari, R. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(1), 49–58. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v2i1.129>
- Firman, A., & Dirwan, F. L. (2024). Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Abstrak Pendahuluan. *Ilmu Ekonomi*, 7(4), 425–435.
- Hasyim, N. (2024). pengaruh penempatan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Camat Pemulutan Kabupaten Ogan Ilir". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 13(2), 585–602.
- Jumani, A., Sawitri, N. N., Wibowo Noor Fikri, A., Puspaningtyas Faeni, D., & Rizki Maulia, I. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Jatimulya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 364–372.
- Khairiah, P. S., & Revida, E. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Di Kecamatan Aeksongsongan Kabupaten Asahan. *Kybernology Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Administrasi Publik*, 2(1), 139–149. <https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/kybernology/article/view/103%0Ahttps://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/kybernology/article/download/103/57>
- Muhammad Hendri Mulyadi, Djatmiko Noviantoro, & Yusro Hakimah. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkimtan Kota Palembang Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *CBJIS: Cross-Border Journal of Islamic Studies*, 6(2), 187–201. <https://doi.org/10.37567/cbjis.v6i2.3237>
- Nurkasanah, D., Makmur, M. H., & Supranoto, S. (2024). Kompensasi Finansial Dan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil

- Kabupaten Banyuwangi. *SRODJA: Sroedji Journal Administration*, 1(2), 53–59. <https://doi.org/10.70079/srodja.v1i2.29>
- Pahlevi, M. R., Fauziyanti, W., & Bayu, N. (2024). *Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompensasi Finansial, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai PDAM Kabupaten Batang*. 445–451.
- Pallawagau, A., & Yolanda, O. (2023). Pengaruh Insentif, Motivasi Dan Penilaian Prestasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Young-Il Indonesia. ... *Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Sosial*, 4(November), 52–59. <https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/280>
- Simanjuntak, S., Malikhah, I., & Insan, M. Y. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PKPP Perumahan Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kabupaten Simalungun. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2), 2069–2085.
- Sugiono, E., Darmadi, & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 07(2), 132–149. [unmuhjember.ac.id](http://unmuhjember.ac.id)
- Sugiyono, Cara Mudah Menyusun: SKRIPSI, TESIS dan DISERTASI (Bandung: ALFABET, 2016)
- Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2017)
- Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan, (Bandung: alfabeta, 2017)
- Suharsimi Sugiyono, (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wicaksono, Y. I., & Liana, L. (2024). Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal E-Bis*, 8(1), 93–104. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1641>