



**JIMT:**  
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924  
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Kelapa Sawit PT. Subur Arum Makmur 2

William<sup>1</sup>, Fahrizal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Institut Teknologi Sawit Indonesia, Medan, Sumatera Utara, Indonesia, [banggo007s@gmail.com](mailto:banggo007s@gmail.com)

<sup>2</sup>Institut Teknologi Sawit Indonesia, Medan, Sumatera Utara, Indonesia

Corresponding Author: [banggo007s@gmail.com](mailto:banggo007s@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *The palm oil industry is one of the strategic sectors in the Indonesian economy that relies heavily on the quality and productivity of its human resources. This study aims to determine the influence of transformational leadership (X1) and non-physical work environment (X2) in improving employee performance at PT. Subur Arum Makmur 2. A descriptive quantitative method was employed using a saturated sampling technique with 43 process employees as respondents. Data were collected through a questionnaire measured using a Likert scale and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 27. The results of the analysis produced a multiple linear regression equation:  $Y = 5.625 + 0.148X_1 + 0.455X_2$ , with a coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.360. This proves that 36% of the variation in employee performance is explained by transformational leadership and the non-physical work environment, while the remaining 64% is influenced by other factors not examined in this study. Partial hypothesis testing (t-test) revealed that transformational leadership does not have a significant effect on employee performance, as indicated by  $t\text{-count} < t\text{-table}$  ( $1.301 < 1.684$ ). In contrast, the non-physical work environment has a significant and positive effect on employee performance, with  $t\text{-count} > t\text{-table}$  ( $3.422 > 1.684$ ). Simultaneous hypothesis testing (F-test) concluded that transformational leadership and the non-physical work environment together have a positive and significant influence on employee performance at PT. Subur Arum Makmur 2, with  $F\text{-count} > F\text{-table}$  ( $11.230 > 2.84$ ).*

**Keyword:** *Transformational Leadership, Non-Physical Work Environment, Employee Performance*

**Abstrak:** Industri kelapa sawit merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia yang sangat bergantung pada kualitas dan produktivitas sumber daya manusianya. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Subur Arum Makmur 2. Metode kuantitatif deskriptif yang menggunakan sampel jenuh sebanyak 43 responden karyawan proses. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diukur menggunakan skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 27. Hasil uji pada penelitian didapat rumus persamaan regresi linear berganda yaitu:  $Y = 5,625 + 0,148 X_1 + 0,455 X_2$  dengan nilai  $R^2 = 0,360$ . Membuktikan bahwa sebesar 36% variabel

kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 64% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dipenelitian ini. Dan hasil uji hipotesa menggunakan uji t (parsial) menghasilkan, variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,301 < 1,684$ ), Variabel lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,422 > 1,684$ ). Hasil Uji F secara simultan didapat Kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan PT. Subur Arum Makmur 2 memiliki pengaruh positif dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $11,230 > 2,84$ )

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kinerja Karyawan

---

## PENDAHULUAN

Industri kelapa sawit memegang peranan penting dalam perekonomian nasional Indonesia. Sebagai salah satu produsen terbesar kelapa sawit di dunia, Indonesia mencatat produksi hingga 46,88 juta ton pada tahun 2021, menjadikannya sektor yang menyerap jutaan tenaga kerja secara langsung maupun tidak langsung (BPS, 2021). Di balik besarnya skala produksi tersebut, keberhasilan operasional pabrik kelapa sawit sangat ditentukan oleh kualitas kinerja sumber daya manusianya.

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan efisiensi operasional, produktivitas, dan daya saing perusahaan. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berbagai penelitian telah mengidentifikasi beragam faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja (Purba Tambak & Aryati, 2023). Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa perilaku pemimpin dan iklim organisasi merupakan dua faktor utama yang secara konsisten memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks pabrik kelapa sawit yang memiliki karakteristik lingkungan kerja yang khas dan berisiko tinggi, kedua faktor ini menjadi semakin relevan untuk dikaji.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang berfokus pada kemampuan pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi di lingkungan kerja. Pemimpin dengan gaya ini mampu menciptakan visi yang jelas serta membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara kreatif (Yanti & Mursidi, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di berbagai sektor (Sudiantara et al., 2018). Bass dan Avolio (1994) mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu. Judge dan Piccolo (2004) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki validitas prediktif yang kuat terhadap motivasi pengikut dan efektivitas pemimpin. Northouse (2021) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten menghasilkan tingkat kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih tinggi dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya.

Di samping kepemimpinan, lingkungan kerja juga memainkan peran yang tidak kalah penting. Lingkungan kerja non fisik mencakup seluruh hubungan interpersonal yang terjalin di tempat kerja, baik antara atasan dengan bawahan maupun antara sesama rekan kerja (Sedarmayanti, 2017). Wibowo (2017) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif secara langsung memengaruhi motivasi dan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berimplikasi pada peningkatan kinerja. Kondisi lingkungan kerja yang harmonis terbukti dapat

meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat stres, dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif (Purba Tambak & Aryati, 2023). Hasibuan (2021) menegaskan bahwa suasana kerja yang aman, nyaman, dan penuh kepercayaan merupakan fondasi bagi produktivitas karyawan yang optimal. Sutrisno (2019) menambahkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan serta antarrekan kerja merupakan variabel kritis yang menentukan semangat kerja karyawan. Fitri dan Ferdian (2021) juga menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama melalui aspek hubungan interpersonal dan suasana kerja yang harmonis

Meskipun pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan telah cukup banyak diteliti, kajian khusus dalam konteks industri kelapa sawit masih terbatas. Sebagian besar studi yang ada lebih berfokus pada sektor publik atau industri manufaktur umum, tetapi pada industri kelapa sawit masih belum, yang dimana industri kelapa sawit memiliki karakteristik yang berbeda dari industri lain. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu karyawan proses produksi langsung.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris: (1) kondisi kepemimpinan transformasional di PKS PT. Subur Arum Makmur 2; (2) kondisi lingkungan kerja non fisik; (3) tingkat kinerja karyawan; serta (4) pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan pabrik kelapa sawit. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi panduan praktis bagi pemimpin perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan tenaga kerja yang lebih efektif.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif verifikatif. Pendekatan ini dipilih karena peneliti bermaksud menguji hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja non fisik (X2), dan kinerja karyawan (Y) secara terukur dan sistematis.

Lokasi penelitian adalah PKS PT. Subur Arum Makmur 2 (SAM 2) yang beralamat di Muara Dilam, Kecamatan Kunto Darussalam, Kabupaten Rokan Hulu, Riau. Perusahaan ini merupakan unit usaha dari First Resources, sebuah perusahaan agribisnis kelapa sawit terintegrasi yang bergerak di bidang pemanenan, pengolahan CPO dan PK, serta produksi biodiesel.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pelaksana produksi di PKS SAM 2 yang berjumlah 43 orang, dari populasi yang relatif kecil maka seluruh populasi dijadikan sampel. Menurut Sugiyono (2019) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti membuat batasan yang ada pada populasi. Arikunto (2019) menjelaskan bahwa apabila subjek penelitian kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitian merupakan penelitian populasi atau sampel jenuh. Seluruh responden berjenis kelamin laki-laki (100%), dengan mayoritas berusia di atas 30 tahun (76,8%), berpendidikan SMA/SMK (97,7%), dan memiliki masa kerja 10–15 tahun (55,9%).

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 12 butir pernyataan yang mencakup empat indikator: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, kepedulian secara perorangan, dan motivasi inspirasional. Variabel lingkungan kerja non fisik diukur melalui 10 butir pernyataan yang mencakup indikator hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan bawahan, dan suasana kerja. Variabel kinerja karyawan diukur melalui 8 butir pernyataan yang mencakup indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas menggunakan korelasi Rank Spearman dengan nilai  $r$ -tabel 0,3008 ( $df = 41$ ,  $\alpha = 0,05$ ), dan diuji reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach dengan batas reliabel  $> 0,60$ . Seluruh butir instrumen dinyatakan valid dan reliabel.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, analisis deskriptif untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel berdasarkan persentase skor tanggapan responden. Kedua, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolinearitas (Tolerance dan VIF), serta uji heteroskedastisitas. Ketiga, analisis regresi linear berganda dengan persamaan  $Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ . Keempat, uji hipotesis secara parsial (uji  $t$ ) dan simultan (uji  $F$ ), serta analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ). Semua pengolahan data dilakukan menggunakan software SPSS versi 27.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

PT. Subur Arum Makmur 2 (SAM 2) merupakan unit usaha dari First Resources yang didirikan pada tahun 1992 oleh Martias Fangiono. Perusahaan ini berlokasi di Muara Dilam, Kecamatan Kunto Darussalam, Kabupaten Rokan Hulu, Riau. Sejak tahun 2011, PKS SAM 2 telah beroperasi sebagai pabrik pengolahan CPO dengan visi menjadi perusahaan agribisnis kelapa sawit yang unggul dan dikenal karena keunggulan operasionalnya.

### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 43 responden yang merupakan karyawan pelaksana langsung di area produksi PKS SAM 2. Berdasarkan jenis kelamin, seluruh responden (100%) berjenis kelamin laki-laki, hal ini berkaitan dengan karakteristik pekerjaan di pabrik kelapa sawit yang membutuhkan tenaga fisik dan mengandung risiko kecelakaan kerja yang cukup tinggi. Dari segi usia, sebagian besar responden berusia lebih dari 30 tahun (76,8%), yang menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan ini didominasi oleh tenaga kerja berpengalaman. Tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan SMA/SMK (97,7%), sementara dari segi masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 10–15 tahun (55,9%), yang mengindikasikan tingkat retensi karyawan yang cukup tinggi di perusahaan ini.

Tabel 1. Masa Kerja

No	Masa kerja	Jumlah	Persentase
1	1-5 Tahun	6	13,9
2	5 – 10 Tahun	13	30,2
3	10 – 15 Tahun	24	55,9
	Total	43	100

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$ -hitung terhadap  $r$ -tabel (0,3008). Seluruh 12 butir instrumen variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan valid dengan nilai  $r$ -hitung berkisar antara 0,396 hingga 0,745. Untuk variabel lingkungan kerja non fisik, seluruh 10 butir pernyataan dinyatakan valid dengan nilai  $r$ -hitung antara 0,436 hingga 0,765. Demikian pula untuk variabel kinerja karyawan, kedelapan butir pernyataan dinyatakan valid dengan nilai  $r$ -hitung antara 0,422 hingga 0,714.

Uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, sehingga dinyatakan reliabel. Secara rinci, variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai Alpha 0,778, lingkungan kerja non fisik 0,815, dan kinerja karyawan 0,753.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	0,778	Reliabel
2	Lingkungan Kerja Non Fisik	0,815	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,753	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah SPSS 27, 2025)

### Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner dari 43 responden, variabel kepemimpinan transformasional di PKS SAM 2 memperoleh rata-rata keseluruhan sebesar 86,63%. Nilai ini berada dalam interval 81%–100% yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan kepemimpinan transformasional yang kuat dari atasan mereka dalam kegiatan sehari-hari.

**Tabel 3. Rekapitulasi Rata-Rata Indikator Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator	Rata-Rata (%)
1	Pengaruh Ideal (Idealized Influence)	88,35
2	Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)	88,33
3	Kepedulian Secara Perorangan (Individualized Consideration)	86,00
4	Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)	83,83
	Rata-Rata Keseluruhan	86,63

Sumber: Data Primer (diolah, 2025)

Indikator dengan nilai tertinggi adalah pengaruh ideal sebesar 88,35%, yang mencerminkan bahwa pemimpin dianggap mampu menjadi teladan, membangun kepercayaan, dan memancarkan optimisme kepada bawahannya. Hal ini sesuai dengan konsep Bass dan Avolio (1994) bahwa pengaruh ideal merupakan pondasi dari kepemimpinan transformasional yang efektif, karena pemimpin yang karismatik lebih mudah diterima arahnya oleh karyawan. Sementara itu, motivasi inspirasional memperoleh nilai terendah (83,83%), menunjukkan bahwa pemimpin masih perlu meningkatkan kemampuannya dalam menyampaikan motivasi secara personal kepada setiap individu.

### Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Variabel lingkungan kerja non fisik memperoleh rata-rata keseluruhan sebesar 88,56%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan interpersonal dan suasana kerja di PKS SAM 2 tercipta dengan baik dan kondusif.

**Tabel 4. Rekapitulasi Rata-Rata Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

No	Indikator	Rata-Rata (%)
1	Hubungan dengan Atasan	89,50
2	Suasana Kerja	88,93
3	Hubungan dengan Rekan Kerja	88,30
4	Hubungan dengan Bawahan	86,50
	Rata-Rata Keseluruhan	88,56

Sumber: Data Primer (diolah, 2025)

Indikator hubungan dengan atasan memperoleh nilai tertinggi (89,5%), yang mencerminkan komunikasi yang terbuka dan efektif antara pimpinan dan karyawan. Nilai ini mendukung pendapat Nitisemito (1992) bahwa hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan merupakan salah satu faktor utama yang membentuk lingkungan kerja yang kondusif. Indikator hubungan dengan bawahan memperoleh nilai terendah (86,5%), meski masih dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan masih ada ruang untuk peningkatan, khususnya terkait kepedulian atasan terhadap beban kerja dan kejelasan pemberian tugas kepada karyawan.

### Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan memperoleh rata-rata keseluruhan sebesar 82,74%, yang berada dalam kategori sangat baik. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa karyawan PKS SAM 2 telah menjalankan tugasnya dengan baik sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.

**Tabel 5. Rekapitulasi Rata-Rata Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Rata-Rata (%)
1	Kualitas	87,90
2	Efektivitas	85,77
3	Kuantitas	84,10
4	Ketepatan Waktu	82,15
5	Kemandirian	76,95
	Rata-Rata Keseluruhan	82,74

Sumber: Data Primer (diolah, 2025)

Indikator kualitas memperoleh nilai tertinggi (87,9%), yang mencerminkan bahwa karyawan memprioritaskan kualitas hasil produksi sesuai standar perusahaan. Hal ini relevan mengingat proses pengolahan CPO membutuhkan presisi dan kepatuhan terhadap SOP yang ketat. Sebaliknya, indikator kemandirian memperoleh nilai terendah (76,95%), yang menunjukkan bahwa karyawan masih bergantung pada kerja tim dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini sebenarnya wajar dalam konteks operasional pabrik, di mana setiap stasiun kerja memang dirancang secara kolaboratif.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,199, yang lebih besar dari 0,05. Ini berarti data residual terdistribusi secara normal, sehingga memenuhi salah satu syarat penggunaan regresi linear berganda.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual	
N		43	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	2.57961320	
Most Extreme Differences	Absolute	.111	
	Positive	.091	
	Negative	-.111	
Test Statistic		.111	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.200 <sup>d</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	.189	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.179
		Upper Bound	.199

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.
- e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber: hasil olahan SPSS versi 27

**Gambar 1. Hasil Uji normalitas**

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10, yang berarti tidak terdapat masalah multikolinearitas di antara variabel bebas. Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi setiap variabel bebas lebih besar dari 0,05, sehingga disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

**Coefficients<sup>a</sup>**

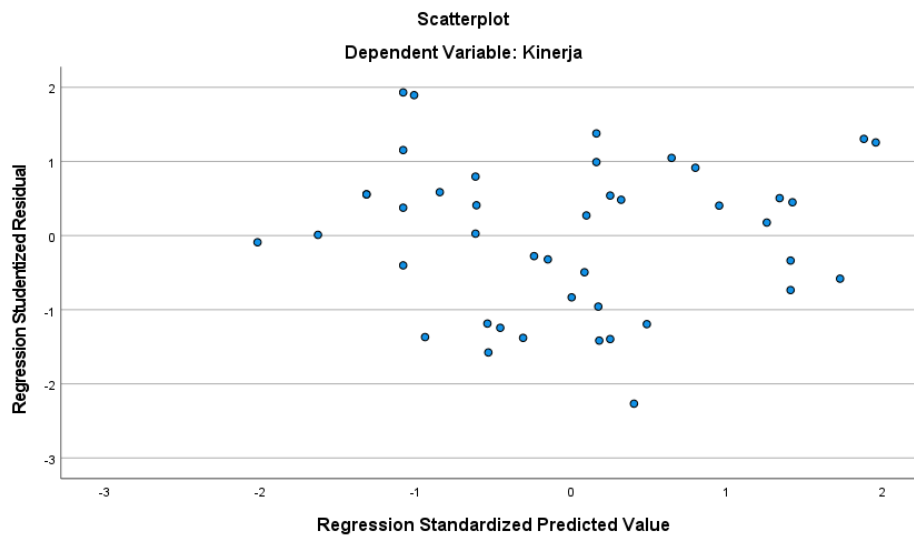
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.265	6.105		.862	.394		
	Kepemimpinan	.148	.114	.186	1.301	.201	.782	1.279
	Lingkungan	.455	.133	.490	3.422	.001	.782	1.279

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil olahan SPSS versi 27

**Gambar 2. Hasil uji Multikolinearitas**

Heterokedastisitas merupakan uji yang digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi terdapat keridaksamaan model varians. Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan melihat grafik scatterplot, jika titik menyebar secara acak tanpa membentuk suatu pola tertentu maka tidak terjadi heterokedastisitas, tapi jika titik menyebar membentuk suatu pola tertentu maka terjadi heterokedastisitas



Sumber: Hasil olahan SPSS versi 27

**Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Gambar diatas menunjukkan titik titik tersebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu maka, serta tersebar diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu . Dapat disimpulkan “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 27 menghasilkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 5,625 + 0,148X_1 + 0,455X_2$$

Nilai konstanta sebesar 5,625 menunjukkan bahwa apabila nilai kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik sama-sama bernilai nol, maka kinerja karyawan tetap berada di angka 5,625. Koefisien b<sub>1</sub> sebesar 0,148 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,148 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien b<sub>2</sub> sebesar 0,455 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan lingkungan kerja non fisik akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,455 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai koefisien b<sub>2</sub> yang lebih besar dari b<sub>1</sub> mengindikasikan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transformasional.

**Hasil Uji Hipotesis Parsial (Uji t)**

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,684 (df = 40, α = 0,05, satu arah).

**Tabel 5. Hasil Uji t (Parsial)**

Variabel	t-hitung	t-tabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1,301	1,684	> 0,05	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	3,422	1,684	< 0,05	Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 27 (2025)

Berdasarkan hasil uji t, variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai t-hitung sebesar 1,301, yang lebih kecil dari t-tabel 1,684. Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak, yang berarti kepemimpinan transformasional secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PKS SAM 2.

Temuan ini menarik untuk dikaji lebih dalam, karena bertentangan dengan sebagian besar hasil penelitian sebelumnya, yang dimana pada penelitian sebelumnya kedua variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, berbeda pada hasil penelitian ini yang dimana variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan dan variabel lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang signifikan. Salah satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa karyawan PKS dengan masa kerja yang panjang (rata-rata 10–15 tahun) telah memiliki kemampuan mandiri yang cukup, sehingga pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja menjadi lebih kecil. Faktor lain yang mungkin menjadi mediator, seperti motivasi intrinsik atau budaya organisasi, perlu dieksplorasi dalam penelitian lanjutan.

Sebaliknya, variabel lingkungan kerja non fisik memperoleh nilai t-hitung sebesar 3,422, yang lebih besar dari t-tabel 1,684. Hipotesis kedua diterima, yang berarti lingkungan kerja non fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini selaras dengan temuan Martha & Fartika (2022) serta Irna Lestari (2024) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik berperan besar dalam mendukung produktivitas karyawan. Puspita dan Darwin (2023) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan lingkungan non fisik memberikan kontribusi yang lebih dominan. Karyawan yang merasakan hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang lancar, dan suasana kerja yang aman dan saling menghargai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Alyah & Syarifuddin, 2022).

### Hasil Uji Simultan (Uji F) dan Koefisien Determinasi

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah kedua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Nilai F-tabel yang digunakan adalah 2,84 ( $df_1 = 3$ ,  $df_2 = 40$ ).

Tabel 6. Hasil Uji F (Simultan) dan Koefisien Determinasi

Uji	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
F-hitung	11,230	F-tabel = 2,84	H <sub>3</sub> Diterima
R <sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)	0,360 (36%)	—	Berpengaruh 36%

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 27 (2025)

Hasil uji F menunjukkan nilai F-hitung sebesar 11,230, jauh melampaui nilai F-tabel 2,84. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima: kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PKS SAM 2. Artinya, ketika kedua faktor ini berjalan beriringan, dampaknya terhadap kinerja karyawan lebih kuat dibandingkan jika hanya salah satu faktor yang dioptimalkan.

Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,360 menunjukkan bahwa 36% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik. Sisanya sebesar 64% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, seperti motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, atau kompetensi individual karyawan. Temuan ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengidentifikasi dan mengkaji faktor-faktor tambahan yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan di industri kelapa sawit.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan di PKS PT. Subur Arum Makmur 2, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting. Kepemimpinan transformasional terbukti tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan pabrik kelapa sawit belum cukup kuat untuk mendorong perubahan kinerja karyawan secara langsung. Karakteristik pekerjaan di pabrik kelapa sawit yang sangat terikat pada prosedur operasional standar dan target produksi harian menjadikan pendekatan kepemimpinan yang bersifat inspiratif dan visioner belum sepenuhnya dirasakan dampaknya oleh karyawan dalam keseharian kerja mereka.

Berbeda dengan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mencerminkan bahwa aspek-aspek yang bersifat sosial dan relasional dalam lingkungan kerja, seperti kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan, kekompakan antar rekan kerja, serta terciptanya suasana kerja yang saling mendukung dan menghargai, memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk semangat dan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dimana penelitian masih dilakukan di satu lokasi pabrik kelapa sawit dan sampel yang kecil, sehingga generalisasi ke industri kelapa sawit secara luas perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian hanya menguji dua variabel dependen, sementara 64% variasi variabel faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tidak diteliti. Desain *cross sectional* tidak dapat menangkap hubungan kausal jangka Panjang.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa pimpinan perusahaan disarankan memperhatikan hubungan atasan dan bawahan agar terjalin hubungan yang harmonis. Selain itu pimpinan harus mampu melakukan pembagian beban kerja yang lebih merata dan kejelasan instruksi kerja pada karyawan. Serta meningkatkan aspek kemandirian karyawan dalam bekerja melalui program pelatihan berbasis kompetensi

## REFERENSI

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- BPS. (2021). *Statistik kelapa sawit Indonesia 2021*. Badan Pusat Statistik.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. PT. Bumi Aksara.
- Lestari, I. (2024). Kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan non fisik terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen Terapan*, 7(1), 22–35.
- Lubis, W. U., & Zulkarnain, Z. (2018). Kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 55–67.
- Martha, L., & Fartika, O. N. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 8(3), 211–225.
- Nitisemito, A. S. (1992). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.
- Purba Tambak, A. G. E. E., & Aryati, A. S. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(3), 860–877.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (edisi revisi)*. PT Refika Aditama.
- Alsyaah, A. F., & Syarifuddin, S. (2022). Pengaruh lingkungan kerja non fisik dan worklife balance terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 9(2), 231–242. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.301>

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (edisi revisi)*. PT Rineka Cipta.
- Fitri, N. N., & Ferdian, A. (2021). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada PT Infrastruktur Telekomunikasi Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 6(2), 444–455.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Puspita, W., & Darwin, D. (2023). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.10947>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik (edisi kedua, cetakan kelima)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (edisi 2)*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja (edisi kelima)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>