

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAUAI UNIVERSITAS TERBUKA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dyah Palupi Setiyoningrum¹, Achmad Fauzi², Maman Rumanta³

Universitas Terbuka^{1,3}

Universitas Bhayangkara²

dyahpalupi@ecampus.ut.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Universitas Terbuka dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Populasi penelitian berjumlah 2.651 pegawai Universitas Terbuka, dengan sampel yang ditetapkan menggunakan rumus Slovin sebesar 400 responden, sedangkan data yang dianalisis dalam penelitian ini berasal dari 189 responden. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), meliputi pengujian *outer model*, *inner model*, uji hipotesis, dan analisis mediasi menggunakan Variance Accounted For (VAF). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,164$; $p = 0,046$), tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,103$; $p = 0,416$), tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,459$; $p = 0,000$). Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,022$; $p = 0,843$), tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,459$; $p = 0,000$). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,533$; $p = 0,000$). Selanjutnya, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, tetapi memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ($\beta = 0,245$; $p = 0,001$) dan memediasi secara penuh pengaruh kompensasi terhadap kinerja ($\beta = 0,245$; $p = 0,000$). Simpulan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Universitas Terbuka, terutama dalam menyalurkan pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja pegawai dalam konteks penelitian ini.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Kinerja Pegawai, Lingkungan Kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership style, work environment, and compensation on the employee performance of Universitas Terbuka, with job satisfaction serving as an intervening variable. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. The study population consisted of 2,651 Universitas Terbuka employees; a sample of 400 respondents was determined using Slovin's formula, while the data analyzed in this study were derived from 189 respondents. Data analysis was conducted using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), encompassing outer model testing, inner model testing, hypothesis testing, and mediation analysis using Variance Accounted For (VAF). The results indicate that transformational leadership style has a negative and significant effect on employee performance ($\beta = -0.164$; $p = 0.046$) but does not significantly affect job satisfaction. The work environment does not significantly affect employee performance ($\beta = 0.103$; $p = 0.416$) but has a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta =$

0.459; $p = 0.000$). Compensation does not significantly affect employee performance ($\beta = 0.022$; $p = 0.843$) but has a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.459$; $p = 0.000$). Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.533$; $p = 0.000$). Furthermore, job satisfaction does not mediate the effect of transformational leadership style on performance; however, it partially mediates the effect of the work environment on performance ($\beta = 0.245$; $p = 0.001$) and fully mediates the effect of compensation on performance ($\beta = 0.245$; $p = 0.000$). The study concludes that job satisfaction is a crucial mechanism for enhancing the performance of Universitas Terbuka employees, particularly in mediating the impact of the work environment and compensation on performance; conversely, transformational leadership style did not succeed in improving either employee performance or job satisfaction within the context of this study.

Keywords: Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Compensation, Employee Performance, Work Environment

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi pada era Revolusi Industri 4.0 menuntut institusi publik, termasuk perguruan tinggi, untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang adaptif, produktif, dan mampu memberikan pelayanan berkualitas. Kinerja pegawai menjadi salah satu aspek strategis karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas secara efektif dan bertanggung jawab (Darsono, 2020). Kondisi tersebut menjadi semakin penting bagi Universitas Terbuka (UT) sebagai perguruan tinggi yang menerapkan sistem pendidikan jarak jauh (PJJ) dengan karakteristik organisasi yang tersebar secara geografis dan didukung oleh sistem pelayanan berbasis teknologi. Kompleksitas tersebut menuntut pengelolaan pegawai yang mampu menjaga kualitas kinerja sekaligus beradaptasi dengan perubahan tuntutan organisasi. Permasalahan kinerja pegawai masih menjadi perhatian dalam pengelolaan SDM di UT. Data internal UT tahun 2024 menunjukkan adanya fluktuasi tingkat kehadiran pegawai serta kecenderungan penurunan proporsi pegawai dengan kategori kinerja “Baik” pada semester kedua. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai belum sepenuhnya stabil sehingga diperlukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhinya. Dalam perspektif manajemen SDM, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan atau kompensasi, serta kondisi psikologis pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Salah satu faktor yang diperkirakan berperan dalam meningkatkan kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun visi, memberikan stimulasi intelektual, serta memberikan perhatian individual kepada bawahan (Bass & Avolio, 1993). Pendekatan tersebut memungkinkan pemimpin mendorong pegawai untuk tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga mengembangkan potensi dan menunjukkan perilaku kerja yang lebih proaktif. Penelitian Boamah et al. (2018) dan Purwanto et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai. Namun, hubungan tersebut tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten. Zahra dan Baskoro (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian Sasandaru dan Rarasati (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dapat bergantung pada karakteristik organisasi dan mekanisme psikologis yang menyertainya.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk pengalaman kerja pegawai. Lingkungan kerja meliputi kondisi fisik maupun nonfisik yang

berada di sekitar pegawai, seperti pencahayaan, sirkulasi udara, keamanan, fasilitas kerja, hubungan interpersonal, serta suasana kerja (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan yang kondusif dapat menciptakan rasa aman dan nyaman sehingga mendorong pegawai untuk menjalankan pekerjaannya secara optimal (Mangkunegara, 2020). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja (Karabi & FoEh, 2024; Sari & Astutiningsih, 2022). Akan tetapi, penelitian Nabawi (2019), Pradipta dan Suhermin (2020), serta Subakti (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan kemungkinan adanya mekanisme lain yang menjembatani hubungan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Faktor berikutnya adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial (Dessler, 2015). Sistem kompensasi yang dipersepsikan adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai dapat menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2019). Namun, pengaruh kompensasi terhadap kinerja juga menunjukkan hasil yang belum konsisten. Pudjiarti et al. (2023) menemukan bahwa kompensasi dapat menjadi motivator eksternal yang mendorong kinerja, sedangkan Sari dan Ardana (2016) serta Suryandini (2021) menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan bahwa kompensasi mungkin bekerja melalui mekanisme psikologis tertentu sebelum menghasilkan peningkatan kinerja.

Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja menjadi variabel yang penting untuk diperhatikan karena dapat menjelaskan bagaimana faktor organisasi diterjemahkan menjadi perilaku dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya dan dapat tercermin melalui sikap, kedisiplinan, komitmen, serta kemauan untuk memberikan kontribusi kepada organisasi (Hasibuan, 2017). Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan sehingga berpotensi menghasilkan kinerja yang lebih baik (Sutrisno, 2017). Hubungan tersebut didukung oleh penelitian Qoim et al. (2023) dan Hotimah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berpotensi menjadi mekanisme intervening dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja. Kepemimpinan transformasional dapat membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan melalui dukungan, perhatian individual, dan pemberian motivasi, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja (Martini & Nugraha, 2022). Demikian pula, lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai sehingga berdampak pada kinerja (Hakim et al., 2023). Pada hubungan kompensasi dan kinerja, kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan persepsi pegawai terhadap penghargaan yang diterima dengan perilaku kerja yang lebih positif (Sari & Ardana, 2016). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya dipandang sebagai konsekuensi dari kondisi organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme yang dapat menjelaskan proses terbentuknya kinerja pegawai.

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja telah banyak dilakukan, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja masih menunjukkan inkonsistensi. Kedua, penelitian mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening juga menghasilkan temuan yang beragam, terutama pada hubungan kepemimpinan dengan kinerja (Sasandaru & Rarasati, 2019; Martini & Nugraha, 2022). Ketiga, kajian yang menguji ketiga faktor tersebut secara simultan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada konteks perguruan tinggi dengan sistem pendidikan jarak jauh masih relatif terbatas. Karakteristik UT yang memiliki jaringan layanan

luas, pegawai yang tersebar di berbagai wilayah, serta pola kerja yang berkaitan erat dengan sistem PJJ memberikan konteks organisasi yang berbeda dibandingkan organisasi konvensional.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi dalam satu model untuk menjelaskan kinerja pegawai Universitas Terbuka dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Model tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme terbentuknya kinerja pegawai dalam organisasi pendidikan tinggi berbasis PJJ. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen UT dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM, khususnya dalam penguatan kepemimpinan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pengelolaan kompensasi, dan peningkatan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Universitas Terbuka serta menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan desain *explanatory research** untuk menguji hubungan antar variabel. Desain dipilih untuk menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Universitas Terbuka dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yang bertujuan memaparkan fenomena secara sistematis dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian kuantitatif dipilih agar temuan dapat digeneralisasi secara lebih luas melalui pendekatan statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif Universitas Terbuka per 1 Januari 2025 yang berjumlah 2.651 orang. Penentuan sampel menggunakan Rumus Slovin dengan margin of error 5%, menghasilkan 400 responden. Teknik ini dipilih karena efisiensinya dalam menangani populasi besar dengan informasi statistik terbatas. Analisis data dilakukan dalam tiga tahap menggunakan Partial Least Square (PLS). *Pertama*, analisis outer model menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui convergent validity (loading factor > 0.7 dan AVE > 0.5), discriminant validity, serta composite reliability (> 0.7). *Kedua*, analisis inner model mengevaluasi model struktural melalui R-Square dan koefisien jalur. *Ketiga*, uji hipotesis dilakukan dengan melihat signifikansi t-statistik (> 1.96) dan p-value (< 0.05). Untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja, digunakan analisis Variance Accounted For (VAF).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 189 pegawai Universitas Terbuka yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Meskipun berdasarkan rumus Slovin diperoleh kebutuhan sampel sebanyak 400 responden, kuesioner yang dapat digunakan dan memenuhi kelengkapan data untuk analisis berjumlah 189 responden. Karakteristik responden menunjukkan bahwa sebagian besar berada pada Golongan III sebesar 83,1%, berpendidikan S1 sebesar 53,4% dan S2 sebesar 31,7%. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 36–45 tahun sebesar 51,9%, sedangkan berdasarkan masa kerja sebagian besar telah bekerja selama 11–20 tahun sebesar 54,5%. Dari sisi jabatan, responden didominasi oleh Staf UT Pusat sebesar 47,6% dan Staf UT Daerah sebesar 23,8%. Komposisi gender relatif seimbang, yaitu laki-laki sebesar 50,8% dan perempuan sebesar 49,2%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian relatif memiliki pengalaman dan kapasitas pendidikan yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Dominasi responden pada kelompok usia produktif

dan masa kerja yang relatif panjang juga memungkinkan responden memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami kondisi organisasi dan sistem kerja di Universitas Terbuka.

Tabel 1.
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviation	Interpretasi
Gaya Kepemimpinan Transformatif	4,044	0,758	Tinggi
Lingkungan Kerja	4,075	0,687	Tinggi
Kompensasi	3,720	0,553	Tinggi
Kepuasan Kerja	3,694	0,567	Tinggi
Kinerja Pegawai	4,251	0,560	Sangat tinggi

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai rata-rata di atas titik tengah skala pengukuran. Kinerja pegawai memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 4,251 dengan standar deviasi 0,560. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden secara umum mempersepsikan kinerja pegawai Universitas Terbuka berada pada tingkat sangat baik. Persepsi tersebut didukung oleh tingginya persentase respon positif pada indikator kedisiplinan sebesar 96,83%, ketelitian sebesar 96,30%, pencapaian target sebesar 98,41%, dan kemampuan kerja sama tim sebesar 98,42%. Lingkungan kerja memiliki nilai mean 4,075 dengan standar deviasi 0,687. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja dipersepsikan kondusif oleh responden. Aspek keamanan ruang kerja menjadi salah satu indikator yang memperoleh respons positif tertinggi, yaitu sebesar 95,77%. Gaya kepemimpinan transformasional memperoleh mean 4,044 dengan standar deviasi 0,758. Nilai tersebut menunjukkan persepsi positif terhadap kepemimpinan, meskipun variasi jawaban responden relatif lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Kompensasi memperoleh mean 3,720 dengan standar deviasi 0,553, sedangkan kepuasan kerja memperoleh mean 3,694 dengan standar deviasi 0,567. Kedua variabel tersebut masih berada pada kategori positif, tetapi memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan kinerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek kompensasi dan kepuasan kerja masih memiliki ruang untuk ditingkatkan, terutama dalam aspek yang berkaitan dengan pengembangan karier dan persepsi terhadap imbalan yang diterima.

Tabel 2.
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Rentang Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,800–0,910	0,764	>0,87	>0,80	Valid dan reliabel
Lingkungan Kerja	0,722–0,803	0,585	>0,87	>0,80	Valid dan reliabel
Kompensasi	0,724–0,870	-	>0,87	>0,80	Valid dan reliabel
Kepuasan Kerja	0,744–0,834	-	>0,87	>0,80	Valid dan reliabel

Variabel	Rentang Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja Pegawai	0,716–0,837	-	>0,87	>0,80	Valid dan reliabel

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE yang tersedia juga berada di atas 0,50, dengan nilai terendah sebesar 0,585 pada variabel lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya. Selanjutnya, nilai Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70 dan Cronbach's Alpha berada di atas 0,80. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Tabel 3.
Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Interpretasi
Kepuasan Kerja	0,680	68% varians dapat dijelaskan model
Kinerja Pegawai	0,320	32% varians dapat dijelaskan model

Nilai R-Square kepuasan kerja sebesar 0,680 menunjukkan sebesar 68% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi. Sementara itu, nilai R-Square kinerja pegawai sebesar 0,320 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen bersama dengan kepuasan kerja mampu menjelaskan 32% variasi kinerja pegawai. Dengan demikian, masih terdapat 68% variasi kinerja yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan terhadap kinerja. Oleh karena itu, faktor lain di luar model, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, beban kerja, kompetensi, budaya organisasi, atau keterikatan kerja, berpotensi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Universitas Terbuka.

Tabel 4.
Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis Hubungan Variabel	Koefisien (β)	p-value	Keputusan
H1 Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	-0,164	0,046	Diterima*
H2 Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	-	>0,05	Ditolak
H3 Lingkungan Kerja → Kinerja	0,103	0,416	Ditolak
H4 Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,459	0,000	Diterima
H5 Kompensasi → Kinerja	0,022	0,843	Ditolak
H6 Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,459	0,000	Diterima
H7 Kepuasan Kerja → Kinerja	0,533	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 4, terdapat tujuh hubungan langsung yang diuji. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien -0,164 dan p-value 0,046. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,459. Namun, kedua variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,533 dan p-value 0,000.

Tabel 5.
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Pengaruh Tidak Langsung (β)	P-value	VAF	Keputusan
H8	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,022	0,470	- 15,49%	Ditolak
H9	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,245	0,001	70,40%	Diterima
H10	Kompensasi → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,245	0,000	91,76%	Diterima

Hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung hanya sebesar 0,022 dengan p-value 0,470, sehingga tidak memenuhi kriteria signifikansi. Nilai VAF sebesar -15,49% juga menunjukkan bahwa tidak terdapat mekanisme mediasi yang dapat diinterpretasikan secara substantif. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan lingkungan kerja dengan kinerja. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,245 dengan p-value 0,001 menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Demikian pula, kepuasan kerja memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,245 dan p-value 0,000. Nilai VAF sebesar 91,76% menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja disalurkan melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Terbuka dengan koefisien sebesar -0,164 dan p-value 0,046. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dalam model penelitian justru diikuti oleh penurunan kinerja pegawai. Dengan demikian, H1 yang memprediksi pengaruh positif tidak didukung oleh arah hubungan yang ditemukan. Temuan tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara persepsi positif responden terhadap kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja. Secara deskriptif, gaya kepemimpinan transformasional memperoleh nilai mean 4,044 yang menunjukkan persepsi positif. Namun, persepsi positif tersebut belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja apabila implementasinya tidak disertai komunikasi yang

efektif, kejelasan pembagian tugas, dukungan terhadap kebutuhan pegawai, dan kesesuaian tuntutan perubahan dengan kapasitas pegawai.

Kondisi tersebut dapat menjadi semakin relevan dalam organisasi seperti Universitas Terbuka yang memiliki karakteristik pendidikan jarak jauh dan struktur kerja yang tersebar di berbagai wilayah. Kepemimpinan transformasional yang menekankan perubahan, inovasi, dan pencapaian visi organisasi dapat menimbulkan tuntutan tambahan apabila tidak disertai dukungan organisasi yang memadai. Temuan ini sejalan dengan Dhillon et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan konsekuensi negatif ketika tuntutan pemimpin tidak diimbangi dengan kondisi psikologis dan dukungan kerja yang memadai. Hasil ini juga sejalan dengan Widyawati (2021) yang menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dapat bergantung pada faktor lain seperti motivasi kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Terbuka. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap karakteristik kepemimpinan transformasional belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Tidak signifikannya hubungan tersebut dapat menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai UT lebih dipengaruhi oleh faktor yang berkaitan langsung dengan pengalaman kerja sehari-hari, seperti kondisi lingkungan kerja, kompensasi, hubungan antarpegawai, fasilitas, dan peluang pengembangan karier. Temuan ini konsisten dengan Zahra dan Baskoro (2024) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional pada konteks UT perlu diterjemahkan dalam praktik manajerial yang lebih konkret agar dapat dirasakan secara langsung oleh pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,103 dan p-value 0,416. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang semakin baik belum secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, H3 tidak didukung. Secara deskriptif, lingkungan kerja memperoleh mean 4,075 yang menunjukkan persepsi positif. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pegawai secara umum telah memperoleh lingkungan kerja yang relatif nyaman dan mendukung. Namun, ketika kondisi dasar lingkungan kerja telah terpenuhi, peningkatan kualitas lingkungan tersebut belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung. Kinerja pegawai dapat lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompetensi, motivasi, disiplin, komitmen, maupun sistem evaluasi kinerja. Temuan ini sejalan dengan Nabawi (2019), Pradipta dan Suhermin (2020), serta Subakti (2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, penyediaan lingkungan kerja yang baik dapat dipandang sebagai kondisi pendukung, tetapi peningkatan kinerja memerlukan intervensi manajerial yang lebih luas.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,459 dan p-value 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, H4 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman psikologis pegawai. Kondisi fisik yang nyaman, keamanan, fasilitas yang memadai, serta hubungan sosial yang baik dapat menciptakan rasa nyaman dan dihargai. Dalam konteks UT, lingkungan kerja yang

mendukung menjadi semakin penting karena pegawai bekerja dalam sistem organisasi yang kompleks dan tersebar. Hasil penelitian ini konsisten dengan Sedarmayanti (2017), Sari dan Astutiningsih (2022), serta Karabi dan FoEh (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, peningkatan kualitas lingkungan kerja dapat menjadi salah satu strategi yang relevan untuk meningkatkan kepuasan pegawai.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,022 dan p-value 0,843. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perubahan persepsi terhadap kompensasi tidak secara langsung berkaitan dengan perubahan kinerja pegawai. Dengan demikian, H5 tidak didukung. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai belum tentu secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan produktivitas. Berdasarkan hasil deskriptif, kompensasi memperoleh mean 3,720 dan masih berada pada kategori positif. Artinya, pegawai secara umum memberikan penilaian yang cukup baik terhadap kompensasi, tetapi kepuasan terhadap kompensasi belum secara otomatis meningkatkan kinerja. Dalam perspektif teori dua faktor Herzberg, kompensasi dapat berfungsi sebagai faktor hygiene yang lebih berperan dalam mencegah ketidakpuasan daripada menjadi pendorong utama peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan Sari dan Ardana (2016) serta Suryandini (2021) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,459 dan p-value 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik persepsi pegawai terhadap kompensasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, H6 diterima. Kompensasi dapat memberikan persepsi mengenai penghargaan dan keadilan atas kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi. Apabila pegawai merasa bahwa gaji, tunjangan, insentif, lembur, maupun manfaat lainnya sesuai dengan kontribusi dan kebutuhan mereka, maka evaluasi positif terhadap pekerjaan cenderung meningkat. Hasil ini mendukung Robbins dan Judge (2019) serta penelitian Mitang dan Kiha (2019), Pudjiarti et al. (2023), dan Sari dan Astutiningsih (2021) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kompensasi dan kepuasan kerja. Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa kompensasi lebih kuat perannya dalam membentuk kepuasan kerja dibandingkan dalam mendorong kinerja secara langsung.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,533 dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam model penelitian dalam menjelaskan kinerja pegawai. Dengan demikian, H7 diterima. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap yang lebih positif dalam melaksanakan tugas, menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi, serta memiliki kecenderungan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi. Temuan deskriptif memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berada pada tingkat positif, sementara kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata paling tinggi. Pola tersebut memperkuat pentingnya kepuasan kerja dalam mendukung pencapaian kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan Qoim et al. (2023), Hotimah et al. (2024), Yuniar (2020), serta Pambudi et al. (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja

pegawai UT tidak hanya dapat dilakukan melalui penguatan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga melalui kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan pegawai.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja. Nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,022 dengan p-value 0,470 menunjukkan bahwa hubungan mediasi tidak signifikan. Dengan demikian, H8 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif belum mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketidakefektifan jalur mediasi tersebut dapat dikaitkan dengan hasil sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, tidak terbentuk jalur yang kuat dari kepemimpinan transformatif menuju kepuasan kerja dan selanjutnya menuju kinerja.

Temuan ini mendukung penelitian Sasandaru dan Rarasati (2019), Adiprana dan Surya (2023), serta Rasminingsih et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi mediator dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja. Dalam konteks UT, peningkatan efektivitas kepemimpinan dapat membutuhkan mekanisme lain seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, komunikasi internal, atau keterikatan kerja.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,245 dan p-value 0,001. Nilai VAF sebesar 70,40% menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja disalurkan melalui kepuasan kerja. Menariknya, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan dengan p-value 0,416. Oleh karena itu, hasil mediasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi pengaruhnya menjadi signifikan ketika lingkungan kerja terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, secara substantif hubungan tersebut menunjukkan mediasi penuh. Temuan ini memiliki implikasi bahwa penyediaan lingkungan kerja yang nyaman belum cukup untuk meningkatkan kinerja apabila pegawai belum merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja perlu menciptakan pengalaman kerja yang positif sehingga pegawai merasa aman, nyaman, dihargai, dan didukung. Kondisi tersebut kemudian dapat mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih produktif. Hasil ini mendukung Hakim et al. (2023) dan Karabi dan FoEh (2024) yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme penting dalam hubungan lingkungan kerja dan kinerja.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,245 dan p-value 0,000. Nilai VAF sebesar 91,76% menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja disalurkan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, H10 diterima. Hasil ini diperkuat oleh pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja yang tidak signifikan dengan p-value 0,843. Artinya, kompensasi tidak cukup untuk meningkatkan kinerja secara langsung. Kompensasi terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja, kemudian kepuasan kerja tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan pola tersebut, kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan kompensasi dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi di UT tidak hanya perlu mempertimbangkan besaran imbalan, tetapi juga persepsi keadilan, kesesuaian dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan, serta manfaat

yang diterima pegawai. Kompensasi yang dipersepsikan adil akan meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan kepuasan tersebut selanjutnya dapat mendorong peningkatan kinerja. Hasil ini mendukung Sari dan Ardana (2016) serta Pudjiarti et al. (2023) yang menunjukkan pentingnya kepuasan kerja dalam menjembatani hubungan kompensasi dan kinerja.

SIMPULAN

Bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Terbuka, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam hubungan tidak langsung, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, tetapi mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja, dengan peran mediasi yang menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja terutama berlangsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai Universitas Terbuka, khususnya dalam menyalurkan pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi, sementara peningkatan efektivitas kepemimpinan transformasional memerlukan pendekatan dan mekanisme pendukung lainnya agar dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management* (Edisi 14). Jakarta: Salemba Empat. <https://penerbitsalemba.com/buku/02-0298-manajemen-sumber-daya-manusia-e14>
- Dhillon, A. S. K., Hardiyanti, S. N., & Nasution, N. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh kepuasan karyawan. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital dan Kewirausahaan*, 2(3), 137–147. <https://doi.org/10.55983/inov.v2i3.423>
- Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara yang dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i1.13941>
- Karabi, A. H., & FoEh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Direktorat Intelkam Polda NTT (Literatur review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(2), 129–137. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i2.1884>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cet. 14). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mitang, B. B., & Kiha, E. K. (2019). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel

- intervening (Studi kasus pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara). *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 1(2). <https://doi.org/10.32938/jie.v1i02.193>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2). <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/maneggio/article/view/3667>
- Pambudi, S. D., Mukzam, M. D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(1).
- Pradipta, R. N., & Suhermin. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 9(7). <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/3114>
- Pudjiarti, E. S., Herman, M., & Mahesa, D. (2023). The effect of compensation on employee performance is mediated by job satisfaction. *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1), 209–222. <https://doi.org/10.54471/iqtishoduna.v12i1.2180>
- Purwanto, A., Asbari, M., Bernarto, I., Bachtiar, D., Suryawan, I. N., & Sudibjo, N. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503. <https://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- Qoim, Z., Askafi, E., & Talkah, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai di IAIN Kediri. *Otonomi*, 23(2), 321–335. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v23i2.4443>
- Rasminingsih, N. K. N., JS, I. P. W. D., & Diputra, I. K. S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(2), 1808–1815. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1665>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed., Global Edition). Harlow: Pearson.
- Sedarmayanti. (2017). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung: Mandar Maju.
- Subakti, O. A. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Pos Indonesia Pusat Surakarta 2021). Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Suryandini, M. (2021). Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur. *Soetomo Business Review*, 2, 135–141.
- Widyawati, J. R. (2021). Pengaruh faktor pendidikan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT PLN UIT JB TB UPT Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 154–166. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p154-166>
- Zahra, A., & Baskoro, H. (2024). Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1270>