



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (PT Cipta Kridatama Site KIM Jambi)

Zinta Putri^{1*}, Martha Widian Sari², Ai Elis Karlinda³

^{1,2,3} Manajemen, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: Zintaputi26@Gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the effect of transformational leadership and compensation on job satisfaction with employee performance as an intervening variable at PT Cipta Kridatama Site KIM Jambi. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population of this study consisted of all employee of PT Cipta Kridatama Site KIM Jambi totaling 862 employees. The sample was determined using the slovin formula with a 10 percent error tolerance, resulting in 90 respondents. The sampling technique used was proportionate stratified random sampling. Data were collected through structural questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (PLS-SEM) With The Assistance Of Smartpls 3 Software. The result of the study indicate that transformational leadership and compensation have a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership and compensation also have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, employee performance has a positive and significant effect on job satisfaction. The mediation test result show that employee performance is able to mediate the effect of transformational leadership and compensation on job satisfaction. These findings suggest that improving job satisfaction cannot be achieved solely through leadership and compensation policies, but also requires efforts to enhance employee performance. Therefore, organizations are encouraged to implement effective transformational leadership practices and fair compensation systems to improve employee performance and job satisfaction, particularly in high demand industries such as mining services.*

Keywords: *Compensation; Employee Performance; Job Satisfaction; Transformastional Leadership; Variabel Intervening*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformational dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan kinerja pegawai sebagai variabel intervening pada PT Cipta Kridatama Site KIM Jambi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Pt Cipta Kridatama Site KIM Jambi yang berjumlah 862 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10 %, sehingga diperoleh sebanyak 90 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak smartPLS 3. Hasil empiris mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformational dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan transformational dan kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kinerja pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kinerja pegawai mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinian transformasional dan kompensasi, tetapi juga melalui peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena

itu, perusahaan perlu menerapkan kepemimpinan transformasional yang efektif, sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta strategi peningkatan kinerja secara berkelanjutan guna menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformatif; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Kompensasi; *Variabel Intervening*

1. LATAR BELAKANG

Perubahan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah memaksa perusahaan untuk mengelola karyawan dengan cara yang lebih cerdas dan fleksibel. Kompetitif sebuah perusahaan kini tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Pada kondisi operasional, kepuasan kerja pegawai menjadi indikator penting karena terkait langsung dengan stabilitas kinerja, loyalitas, dan kepuasan produktivitas organisasi.

Kepuasan kerja tidak muncul secara langsung, melainkan dipengaruhi oleh berbagai hal terkait organisasi. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk pola pikir, motivasi, dan perilaku kerja pegawai melalui pemberian visi, dorongan inspiratif, serta perhatian terhadap kebutuhan individu. Di sisi lain, sistem yang dibuat secara adil dan seimbang menjadi faktor penting yang mempengaruhi cara pegawai melihat organisasi, terutama dalam hal pemberian penghargaan atas kontribusi kerja yang mereka berikan. Kedua faktor tersebut secara teori tidak hanya mempengaruhi langsung kepuasan kerja, tetapi juga melalui peningkatan hasil kerja karyawan faktor sebagai pengantara.

PT Cipta Kridatama Site KIM Jambi adalah perusahaan jasa pertambangan yang melakukan aktivitas dengan pasokan kebutuhan operasional yang tinggi. Kondisi kerja yang memerlukan kinerja yang konsisten membuat perusahaan wajib memastikan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan dan prestasi kerja yang terbaik. Namun hasil observasi awal menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja para pegawai masih belum cukup stabil, yang mungkin berdampak pada kinerja mereka dan tercapainya tujuan organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pemenuhan dengan kinerja serta kepuasan kerja pegawai. Meskipun demikian, penelitian empiris yang secara khusus menjadikan kinerja pegawai sebagai variabel perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan terhadap kepuasan kerja masih terbatas, terutama di sektor jasa pertambangan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan agar dapat menganalisis hubungan-hubungan tersebut secara nyata dan memberikan nilai tambahan dalam memperluas pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia di bidang industri pertambangan.

2. KAJIAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Dalam organisasi yang membutuhkan kinerja tinggi, kepemimpinan transformasional berperan sebagai mekanisme pembentuk perilaku kerja pegawai. Pemimpin yang bisa menjelaskan visi dengan jelas, memberi rangsangan berpikir, dan memperhatikan kebutuhan masing-masing orang biasanya membuat keterlibatan kerja menjadi lebih kuat. Kondisi tersebut mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi, menjaga stabilitas dalam kinerja, serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kompensasi

Kompensasi berfungsi sebagai alat penguatan perilaku kerja melalui pemberian penghargaan yang selaras dengan kontribusi pegawai. Ketika keutuhan sistem dipersepsikan secara adil dan kompetitif, pegawai cenderung menunjukkan tingkat motivasi dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Persepsi keadilan tersebut juga berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja serta keinginan kinerja kerja.

Kinerja Pegawai

pegawai mencerminkan efektivitas individu dalam mencapai target kerja sesuai standar organisasi. Tingkat kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan organisasional seperti kepemimpinan serta sistem yang diberikan penghargaan. Kinerja yang konsisten menjadi indikator penting dalam menjaga stabilitas produktivitas Kinerja organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merepresentasikan evaluasi psikologis pegawai terhadap pengalaman kerja. Tingkat kepuasan dipengaruhi oleh persepsi terhadap kepemimpinan, sistem penghargaan, lingkungan kerja, serta pencapaian kinerja. Pegawai dengan kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen, loyalitas, dan stabilitas kinerja yang lebih baik.

Hubungan Antarvariabel

Kepemimpinan transformasional dan kompensasi diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi serta sistem kompensasi yang adil dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan kompensasi diperkirakan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Kinerja pegawai selanjutnya dipandang sebagai variabel yang dapat menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian dilakukan pada PT Cipta Kridatama Site KIM Jambi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Cipta Kridatama Site KIM Jambi yang berjumlah 862 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10 %, sehingga diperoleh sebanyak 90 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling.

Pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan kuesioner terstruktur kepada responden menggunakan skala *Likert* lima poin. Variabel yang diteliti mencakup kepemimpinan transformasional dan kompensasi sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel intervening, serta kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares*, menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* 3. Tahapan analisis mencakup pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengujian model struktural (*inner model*) untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian model penelitian dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan teknik bootstrapping. Evaluasi model meliputi pengujian kualitas model struktural (*inner model*) dan pengujian hipotesis pengaruh baik langsung maupun tidak langsung.

Model Evaluasi Struktural Model

Kualitas struktural dievaluasi menggunakan nilai R- Square untuk masing-masing variabel endogen. Nilai R-Square menunjukkan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

Tabel 1 .Nilai R-Square

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja (Y)	0,988
Kinerja Pegawai (Z)	0,964

Nilai R-Square menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi sangat mampu menjelaskan perbedaan kinerja pegawai serta kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan menjelaskan yang sangat baik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping dengan kriteria nilai t-statistik lebih besar dari 1,995 dan p- value kurang dari 0,05. Hasil pengujian terhadap pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan pada tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 2 .Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hubungan Langsung	T-Statistic		P-Values		Keterangan
	Original Sample (O)				
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Pegawai(Z)	0,675	8,938	0,000	Diterima	
Kompensasi (X2) → Kinerja Pegawai (Z)	0,323	4,112	0,000	Diterima	
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	-0,299	3,779	0,000	Diterima	
Kompensasi (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	0,595	13,782	0,000	Diterima	
Kinerja Pegawai (Z) →Kepuasan Kerja (Y)	0,700	8,088	0,000	Diterima	

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Efek Mediasi)

Pengujian efek mediasi dilakukan agar dapat memahami peran kinerja pegawai dalam menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kenyamanan terhadap tingkat kepuasan kerja. Hasil pengujian disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3 .Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hubungan Tidak Langsung	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Pegawai (Z) → Kepuasan Kerja(Y)	0,473	5,461	0,000	Diterima
Kompensasi (X2) → Kinerja Pegawai (Z) → Kepuasan Kerja(Y)	0,226	3,727	0,000	Diterima

Dari tabel 2 dan 3, dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis penelitian diterima. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Selain itu, kinerja pegawai juga berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja serta terbukti menjadi variabel mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang cukup besar terhadap prestasi kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, memiliki visi, serta memperhatikan individu dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja kerja. Hasil ini sesuai dengan penemuan dari (Marlius & Melaguci, 2024) serta (Savira et al., 2022)

Kompensasi juga memiliki dampak besar terhadap hasil kerja karyawan. Sistem penggajian atau ketidakseimbangan yang adil dan layak dapat membuat karyawan lebih semangat bekerja, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih baik bagi perusahaan. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Hafidzi et al., 2023) serta (Arifin et al., 2023).

Selain itu, kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hasil ini sesuai dengan penelitian (Sulistiyawati et al., 2022), (Hassanah, 2023), (Taruna et al., 2022), dan (Putri et al., 2024).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang berhasil mencapai target kerja dan menunjukkan prestasi yang baik biasanya merasa lebih senang dengan pekerjaannya karena merasa tercapai dan diakui oleh perusahaan. Hasil ini memperkuat penelitian (Marlius & Melaguci, 2024). hasil

Lebih lanjut, kinerja pegawai terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan terhadap kepuasan kerja. Artinya, peningkatan rasa puas dalam bekerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan hasil kerja karyawan karena adanya kepemimpinan yang baik dan sistem perbaikan yang adil. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya seperti (Hassanah, 2023), (Deddy, 2022), (Gandura et al., 2021), serta (Setyo & Nugroho, 2021).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kesejahteraan mempunyai dampak yang nyata terhadap kinerja pegawai dan tingkat kepuasan kerja mereka. Selain itu, kemampuan kerja karyawan juga sangat mempengaruhi tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan imbalan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperkuat kualitas kepemimpinan dan memperbaiki sistem kesejahteraan yang mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada manajemen PT Cipta Kridatama Site KIM Jambi untuk terus memperbaiki kualitas kepemimpinan transformasional dan membuat sistem pengawasan yang adil serta kompetitif agar dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan para pegawai. Bagi penulis berikutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan serta memperluas objek penelitian agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Bagian ini disediakan bagi penulis untuk menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang memberikan dana penelitian, pendukung fasilitas, atau bantuan dalam revisi naskah. Bagian ini juga dapat digunakan untuk menyampaikan pernyataan atau penjelasan, jika artikel ini merupakan bagian dari skripsi atau hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. PT Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.