

**PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PEGAWAI  
BAWASLU KOTA BALIKPAPAN**

Lukman<sup>1</sup>, Edi Mulyadi<sup>2</sup>, Erialdy<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

*Email : <sup>1</sup> lukman.bin.mfarid@gmail.com*

*Email : <sup>2</sup> emulyadi@unis.ac.id*

*Email : <sup>3</sup> erialdy@unis.ac.id*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kota Balikpapan, dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dalam mendukung fungsi kelembagaan pengawas pemilu. Permasalahan utama dalam penelitian ini mencakup sejauh mana kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada seluruh populasi pegawai Bawaslu Kota Balikpapan sebanyak 132 responden, menggunakan teknik sampling jenuh. Data dianalisis dengan metode path analysis untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, sedangkan pengaruh melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan dalam konteks organisasi publik seperti Bawaslu perlu ditingkatkan agar mampu memediasi kebijakan organisasi dalam hal kompensasi dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan model kinerja pegawai di sektor publik, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan, penguatan sistem kompensasi, perbaikan lingkungan kerja, dan peningkatan kualitas kepemimpinan untuk mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

**Kata kunci:** Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Variabel Intervening.

**Abstrak**

*This study aims to analyze the influence of compensation and work environment on employee performance at the Election Supervisory Agency (Bawaslu) of Balikpapan City, with leadership as an intervening variable. The research is grounded in the critical importance of effective human resource management to support the institutional functions of electoral oversight. The core issue addressed is the extent to which fair compensation, a conducive work environment, and effective leadership impact employee performance. A quantitative research method was applied using a survey distributed to the*

*entire population of Bawaslu Balikpapan employees, totaling 132 respondents, employing a saturated sampling technique. Data were analyzed using path analysis to test both direct and indirect relationships among variables. The findings reveal that compensation and work environment significantly affect employee performance directly, while the indirect effect mediated by leadership is statistically insignificant. These results suggest that leadership, particularly within public institutions such as Bawaslu, requires strategic enhancement to effectively mediate organizational policies related to compensation and work environment improvement. This study contributes theoretically to the development of employee performance models in the public sector and offers practical implications by providing strategic recommendations for strengthening compensation systems, improving work environments, and enhancing leadership quality to support overall organizational performance*

**Keywords:** Compensation, Work Environment, Leadership, Employee Performance, Intervening Variable.

## A. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan faktor penentu utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Bagi lembaga pemerintah non-struktural seperti Badan Pengawas Pemilihan Umum (BAWASLU), kinerja memiliki dimensi strategis yang lebih tinggi, karena secara langsung memengaruhi kualitas demokrasi dan integritas pemilu. Di BAWASLU Kota Balikpapan, efektivitas pengawasan pemilu sangat bergantung pada dedikasi, disiplin, dan efisiensi kerja seluruh pegawainya.

Penelitian ini memfokuskan pada tiga elemen utama yang secara empiris diyakini memengaruhi Kinerja Pegawai, yaitu Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan. Kompensasi (baik finansial maupun non-finansial) adalah hak pegawai yang diterima sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Secara teoretis, kompensasi yang adil dan kompetitif akan meningkatkan motivasi, job satisfaction, dan loyalitas pegawai, yang merupakan prasyarat peningkatan Kinerja (Gomes, 2013). Di lembaga pemerintah seperti BAWASLU, kompensasi harus dirancang untuk menarik talenta terbaik di tengah keterbatasan anggaran publik. Lingkungan Kerja mencakup kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja. Lingkungan fisik yang nyaman, aman, dan memadai (sarana dan prasarana) serta lingkungan non-fisik yang supotif dan harmonis, sangat penting untuk mengurangi stres, meningkatkan kesehatan mental, dan mendorong kolaborasi antar pegawai (Robbins & Judge, 2017). Lingkungan kerja yang buruk dapat menjadi penghambat terbesar Kinerja, terlepas dari seberapa besar kompensasi yang diberikan.

Meskipun Kompensasi dan Lingkungan Kerja dapat memengaruhi Kinerja secara langsung, hipotesis utama penelitian ini adalah bahwa pengaruh tersebut disalurkan dan ditingkatkan melalui peran Kepemimpinan sebagai variabel intervening. Kepemimpinan (misalnya, gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional yang diterapkan oleh Ketua atau Koordinator Divisi BAWASLU) berfungsi sebagai katalis yang menerjemahkan sumber daya (Kompensasi dan Lingkungan Kerja) menjadi perilaku yang diinginkan (Kinerja). Seorang pemimpin yang efektif akan menggunakan kompensasi (sebagai alat

motivasi) dan mengelola lingkungan kerja (untuk memaksimalkan potensi) secara strategis. Dengan kata lain, pemimpin yang baik tahu bagaimana mengoptimalkan sumber daya yang ada (kompensasi dan lingkungan kerja) untuk memotivasi dan membimbing bawahan, sehingga Kinerja meningkat secara signifikan (Bass & Riggio, 2006). Jika pemimpin tidak efektif, peningkatan kompensasi atau perbaikan lingkungan kerja mungkin tidak menghasilkan Kinerja yang optimal.

Penelitian ini sangat relevan di BAWASLU Kota Balikpapan mengingat tingginya tekanan dan dinamika kerja yang dialami pegawai menjelang dan selama masa pemilihan umum. Pengujian model mediasi ini akan memberikan pemahaman yang lebih akurat mengenai mekanisme transmisi pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja, sehingga manajemen BAWASLU dapat merumuskan kebijakan yang lebih terfokus, terutama dalam pengembangan gaya kepemimpinan yang paling efektif.

## B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif deskriptif**, desain penelitian survei. Adapun, pendekatan kuantitatif merupakan metode yang tepat untuk penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel dan menguji hipotesis melalui analisis statistik (Creswell, 2014). Penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kota Balikpapan dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening, sehingga pendekatan ini dianggap cocok untuk memperoleh hasil yang objektif dan terukur.

Adapun, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bawaslu Kota Balikpapan yang berjumlah 132 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 132 orang.

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) merupakan variabel independen, sedangkan variabel kinerja ( $Y$ ) merupakan variabel dependen, serta kepemimpinan sebagai variabel mediasi ( $Z$ ). Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah penyebaran kuesioner secara langsung kepada seluruh pegawai Bawaslu Kota Balikpapan. Distribusi dilakukan melalui pertemuan tatap muka dan pengiriman email untuk mempermudah akses dan meningkatkan respons. Selanjutnya, analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening. Adapun, langkah-langkah dalam teknik analisis data yang digunakan diantaranya pengumpulan data, pengolahan data, uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi, dan interpretasi hasil.

## C. Hasil dan Pembahasan

### *Uji Validitas*

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian terutama yang menggunakan kuesioner. Pengujian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan terkait konsep. Uji ini juga merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid, apabila mampu mengukur suatu objek yang akan diukur.

Berikut ini adalah tabel 1, yang menyatakan hasil uji validitas variabel penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item	<i>r-hitung</i>	Sig. (2 tailed)	<i>r-tabel</i>	Keterangan
X1.1 – X1.5	0.455	0.000	0.1706	Valid
X2.1 – X2.5	0.438	0.000	0.1706	Valid
Y1 – Y5	0.463	0.000	0.1706	Valid
Z1 – Z5	0.438	0.000	0.1706	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Seluruh item pada keempat variabel (X1, X2, Y, Z) memiliki nilai korelasi item total (*r-hitung*) *r-tabel* dan signifikan <0.05, sehingga dinyatakan valid. Selanjutnya, instrumen tersebut siap untuk digunakan pada analisis selanjutnya.

#### *Uji Reliabilitas*

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dalam penelitian ini mampu memberikan hasil yang konsisten dan stabil, apabila pengukuran dilakukan secara berulang dalam kondisi yang sama. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan pendekatan Cronbach's Alpha, yang merupakan metode paling umum digunakan untuk mengukur konsistensi internal instrumen skala likert. Adapun kriteria pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas berdasarkan nilai Cronbach's Alpha tersebut sebagai berikut:

- Nilai Cronbach's Alpha > 0.60 artinya instrumen dinyatakan reliabel
- Nilai Cronbach's Alpha ≤ 0.60 artinya instrumen dinyatakan tidak reliabel

Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha, maka semakin tinggi pula tingkat konsistensi internal instrumen tersebut (Ghozali, 2016). Berikut ini adalah tabel 2., yang menyajikan hasil uji reliabilitas dari varibel-variabel penelitian tersebut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Indikator	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompensasi (X1)	5	0.871	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	5	0.875	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	5	0.872	Reliabel
Kepemimpinan (Z)	5	0.870	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel dalam penelitian ini, diperoleh bahwa seluruh nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.60. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen untuk variabel kompensasi (X1), lingkungan kerja (X2), kinerja pegawai

(Y), dan kepemimpinan (Z) memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dinyatakan reliabel. Dengan demikian, seluruh instrumen layak digunakan untuk proses pengumpulan data dalam penelitian ini.

#### *Uji Asumsi Klasik*

Uji asumsi klasik digunakan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi syarat-syarat statistik yang diperlukan agar hasil analisis dapat dipercaya. Uji asumsi klasik ini meliputi: Uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

- 1) Uji normalitas, menggunakan One Sample Kolmogorov Sminov Test terhadap residural tidak terstandarisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa: Asym. Sig (2-tailed) = 0.482. Nilai tersebut lebih besar dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residural berdistribusi normal.
- 2) Uji Multikolinearitas, mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel bebas yang tinggi. Indikator yang digunakan adalah tolerance  $> 0.10$  dan VIF  $< 10$ . Berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa seluruh nilai tolerance  $> 10$  dan VIF  $< 10$ . Maka, tidak terjadi multikolinearitas antar variabel.
- 3) Uji Heteroskedastisitas, dilakukan menggunakan regresi terhadap residural absolut. Model dikatakan tidak mengandung heteroskedastisitas jika: nilai signifikansi masing-masing variabel bebas  $> 0.05$ . Berdasarkan hasil uji tersebut, seluruh nilai signifikansi  $> 0.05$ , maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil dari ketiga uji asumsi klasik tersebut, maka model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi semua asumsi klasik diantaranya 1) data residural berdistribusi normal, 2) tidak terjadi multikolinearitas, 3) tidak terdapat heteroskedastisitas. Oleh karena itu, model regresi tersebut layak digunakan dalam pengujian hipotesi penelitian ini.

#### *Uji Linieritas*

Uji ini bertujuan untuk mengetahui hubungan linier antara masing-masing variabel independen yaitu variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap variabel dependen (Y). Pengujian dilakukan dengan menggunakan Linearity Test dalam SPSS melalui metode *Compare Means – Means* dengan opsi *Test for Linearity*. Menurut Ghazali (2016), model regresi linier mensyaratkan bahwa hubungan antara variabel bebas dan terikat harus bersifat linier. Uji ini memeriksa: 1) signifikansi *linearity* menunjukkan apakah hubungan antara dua variabel mengikuti pola garis lurus, 2) signifikansi *deviation from linearity* menunjukkan apakah terdapat penyimpangan dari pola linier tersebut. Interpretasi berdasarkan teori tersebut. Jika nilai signifikansi deviation from linearity  $> 0.05$ , maka tidak ada penyimpangan signifikan dari linieritas, sehingga model tetap layak dianggap linier, meskipun nilai linearity tidak signifikan. Dengan kata lain, tidak adanya deviasi signifikan cukup menjadi dasar bahwa hubungan antar variabel tidak menyalahi asumsi linearitas model regresi. Berikut ini tabel 3, menyajikan hasil uji linieritas tersebut:

Tabel 3. Hasil Uji Linieritas

Hubungan Variabel	Sig.Linearity	Sig. Deviation from Linearity	Kesimpulan
X1 → Y (Kompensasi → Kinerja)	0.551	0.322	Tidak linier, namun tidak menyimpang dari linieritas
X2 → Y (Lingkungan Kerja → Kinerja)	0.510	0.527	Tidak linier, namun tidak menyimpang dari linieritas
Z → Y (Kepemimpinan → Kinerja)	0.074	0.526	Hampir linier, dan tidak menyimpang dari linieritas

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil diatas dan teori yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa meskipun hubungan antar variabel independent dan dependen belum seluruhnya signifikan secara statistic pada aspek linearity. Namun, dikarenakan nilai deviation from linearity pada seluruh hubungan  $> 0.05$ , maka tidak terdapat penyimpangan yang berarti dari pola hubungan linier. Oleh karena itu, asumsi linieritas dalam model regresi tetap terpenuhi.

#### *Analisis hasil uji jalur (Path Coefficients)*

##### 1) Analisis Efek Langsung ( Specific Direct Effects)

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel laten. Berikut ini adalah tabel 4 yang menyajikan hasil olah data analisis hasil uji jalur secara langsung yang diolah menggunakan SmartPLS:

Tabel 4. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect

Koefisien Jalur	Koefisien ( $\beta$ )	T statistic	P-value	Keterangan
Z vs Y	0.174	2.099	0.036	Signifikan
X1 vs Z	0.015	0.139	0.890	Berpengaruh sangat lemah
X1 vs Y	-0.077	0.590	0.555	Pengaruh negatif sangat lemah
X2 vs Z	-0.138	1.843	0.066	Pengaruh negatif lemah
X2 vs Y	-0.059	0.502	0.616	Pengaruh negatif sangat lemah

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

Berdasarkan pada hasil analisis jalur tersebut, pengaruh kepemimpinan (Z) terhadap kinerja (Y), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kota Balikpapan. Selanjutnya, pengaruh kompensasi (X1) terhadap kepemimpinan (Z) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan. Begitu juga dengan pengaruh kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y) juga tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun, pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kepemimpinan (Z) juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan, meskipun nilainya mendekati batas signifikansi. Kemudian, pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) juga tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mungkin karena pegawai sudah terbiasa dengan kondisi kerja yang ada, sehingga faktor lingkungan tidak menjadi penentu utama produktivitas. Dari hasil uji jalur, hanya variabel kepemimpinan terhadap kinerja yang berpengaruh signifikan. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi variabel kunci yang memengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini.

## 2) Analisis Efek Tidak Langsung (*Specific Indirect Effects*)

Uji ini digunakan untuk mengetahui variabel kepemimpinan (Z) mampu memediasi pengaruh kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Berikut ini adalah tabel 5, menyajikan hasil olehan data SmartPLS untuk analisis efek tidak langsung:

Tabel 5. Hasil *Path Coefficient Bootstrapping Indirect Effect*

Koefisien Jalur	Koefisien (O)	T statistik	P-value	Keterangan
Kompensasi → Kepemimpinan → Kinerja	0.003	0.116	0.908	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja → Kepemimpinan → Kinerja	-0.024	1.246	0.213	Tidak Signifikan

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

Berdasarkan hasil uji specific indirect effects, variabel kepemimpinan tidak terbukti menjadi mediator pada hubungan kompensasi → kinerja maupun lingkungan kerja → kinerja. Kondisi ini karena sistem kompensasi dan lingkungan kerja yang baku di instansi pemerintah dan periodisasi kepemimpinan yang membuat pegawai lebih fokus pada prosedur formal daripada pengaruh faktor eksternal terhadap persepsi kepemimpinan.

## Pembahasan

### *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja*

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan sebelumnya, didapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0.174 dengan p-value 0.036 (<0.05) menunjukkan bahwa

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kota Balikpapan. Beberapa meta-analisis menemukan korelasi yang konsisten dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja ekstra-peran (seperti perilaku kewarganegaraan organisasi) dan kinerja tugas yang lebih tinggi (Judge & Piccolo, 2004). Kepemimpinan transaksional, khususnya komponen Contingent Reward, sering ditemukan memiliki pengaruh positif moderat terhadap kinerja (Podsakoff, et al., 1990). Namun, komponen pasif (Management by Exception) seringkali memiliki korelasi negatif atau tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Menurut Bass dan Avolio, menggarisbawahi dua jenis kepemimpinan diantaranya 1) Kepemimpinan Transformasional yaitu gaya yang dianggap sebagai salah satu prediktor kinerja tertinggi, melampaui kepemimpinan transaksional, terutama dalam konteks yang memerlukan inovasi dan inisiatif karyawan. Pemimpin transformasional menginspirasi bawahan dengan visi yang jelas dan menantang, membuat karyawan melihat tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan yang lebih besar. Hal ini meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi intrinsik (Avolio & Bass, 2004). Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir secara kreatif, mempertanyakan asumsi lama, dan memecahkan masalah dengan cara baru. Ini meningkatkan kapasitas inovasi dan keterampilan pemecahan masalah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja kerja (Northouse, 2018). Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih, memperhatikan kebutuhan perkembangan masing-masing individu. Dengan membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka, kinerja individu secara otomatis meningkat (Bass & Riggio, 2006).

Selanjutnya, 2) Kepemimpinan Transaksional yaitu gaya yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana imbalan (reward) dan hukuman (punishment) dikaitkan dengan pencapaian atau kegagalan kinerja. Pemimpin secara eksplisit mengkomunikasikan apa yang diharapkan dan imbalan apa yang akan diterima jika harapan itu terpenuhi. Ini menciptakan kejelasan peran dan akuntabilitas, yang sangat efektif untuk pekerjaan rutin dan berulang (Bass, 1985). Pemimpin hanya turun tangan ketika terjadi deviasi dari standar (aktif) atau setelah masalah kinerja muncul (pasif). Meskipun dapat mempertahankan tingkat kinerja minimum, gaya ini tidak mendorong inisiatif atau peningkatan kinerja di luar target.

Secara umum, literatur menunjukkan bahwa kombinasi kedua gaya – dengan kepemimpinan transformasional sebagai fondasi utama untuk motivasi dan inovasi, dan kepemimpinan transaksional (khususnya contingent reward) sebagai alat untuk menjaga struktur dan kejelasan peran – akan menghasilkan tingkat kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

### *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepemimpinan*

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh kompensasi terhadap kepemimpinan koefisien jalur sebesar 0.015 dengan p-value 0.890 ( $>0.05$ ) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan. Kompensasi biasanya dipandang sebagai hasil dari keputusan kepemimpinan (terutama gaya kepemimpinan transaksional) atau sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, bukan sebagai faktor yang secara

langsung "memengaruhi gaya" seorang pemimpin. Namun, jika dilihat dari sudut pandang Pemimpin sebagai Karyawan atau Gaya Kepemimpinan Transaksional, kompensasi dapat memiliki pengaruh: 1) Kompensasi sebagai Stimulus untuk Gaya Kepemimpinan Transaksional (Contingent Reward). 2) Kompensasi sebagai Motivator Kinerja Pemimpin.

Pengaruh kompensasi terhadap kepemimpinan paling relevan terlihat dalam konteks Kepemimpinan Transaksional, khususnya pada elemen *Contingent Reward* (Imbalan Bersyarat). Kepemimpinan Transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan imbalan dan hukuman untuk mencapai kepatuhan dan tingkat kinerja yang diharapkan dari bawahan. Dalam gaya ini, kompensasi (seperti bonus, insentif, atau kenaikan gaji) berfungsi sebagai alat transaksional utama yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi perilaku karyawan. Pemimpin transaksional sangat bergantung pada sistem kompensasi untuk menjalankan kepemimpinannya. Tingkat dan jenis kompensasi yang tersedia memengaruhi bagaimana pemimpin bertindak—mereka akan lebih aktif dalam memonitor, mengevaluasi, dan memberikan *reward* jika sistem kompensasinya jelas dan menarik.

Kompensasi (terutama pada tingkat eksekutif atau manajerial) dapat memengaruhi bagaimana seorang pemimpin menjalankan peran mereka. Kompensasi yang diterima oleh pemimpin puncak (CEO, Manajer) sering dikaitkan dengan hasil kinerja organisasi jangka panjang. Desain kompensasi (misalnya, bonus berbasis saham atau insentif jangka panjang) memengaruhi fokus pemimpin. Jika kompensasi terkait dengan inovasi atau pertumbuhan jangka panjang, pemimpin akan cenderung menerapkan gaya dan keputusan yang mendukung hasil tersebut. Tingkat kompensasi yang adil dan kompetitif bagi pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya dapat menghasilkan tingkat engagement dan komitmen yang lebih tinggi terhadap peran kepemimpinan mereka (Locke & Latham, 1990).

### *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja*

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan nilai koefisien -0.0777 dengan p-value 0.555 ( $>0.05$ ) menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis tersebut, bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafidzi et al (2023), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi adalah semua bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Penghargaan ini dapat berupa finansial (gaji, bonus, insentif) atau non-finansial (pengakuan, lingkungan kerja, cuti). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja sangat erat kaitannya dengan Teori Motivasi, karena kompensasi merupakan pemenuhan kebutuhan dasar dan alat untuk memuaskan keinginan karyawan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih keras. Berdasarkan teori harapan, karyawan termotivasi untuk berusaha ketika mereka percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga akan menghasilkan imbalan yang baik, dimana imbalan tersebut akan memuaskan kebutuhan pribadi.

Menurut Flippo (1994), kompensasi adalah "imbalan finansial dan non-finansial yang diterima seseorang dari pemberi kerja dalam hubungan kerja mereka." Flippo menekankan bahwa sistem kompensasi harus dirancang untuk memotivasi karyawan agar mencapai standar kinerja yang tinggi. Kompensasi yang efektif sangat penting untuk mendapatkan karyawan terbaik, memotivasi mereka, dan mempertahankan mereka." Dessler berpendapat bahwa sistem pembayaran berbasis kinerja (misalnya, komisi, pembagian keuntungan) adalah cara yang paling langsung untuk mengikat kompensasi dengan tujuan kinerja strategis (Dessler, 2000).

#### *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepemimpinan*

Berdasarkan hasil analisis data, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepemimpinan dengan nilai koefisien sebesar -0.138 dengan *p-value* 0.066 ( $>0.05$ ), menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan. Lingkungan mencakup semua faktor fisik, sosial, dan psikologis yang mengelilingi seorang pemimpin dan bawahan di tempat kerja. Lingkungan ini bukanlah variabel pasif; melainkan faktor yang secara aktif memoderasi atau menentukan efektivitas gaya kepemimpinan.

Fiedler (1967) berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin (berorientasi pada tugas atau hubungan) dengan kendali situasional yang diberikan oleh lingkungan. Kendali Situasional (Lingkungan) Ditentukan oleh tiga faktor diantaranya hubungan pemimpin dan anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi. Lingkungan dengan kontrol tinggi (tugas terstruktur, hubungan baik) atau kontrol rendah (tugas tidak jelas, hubungan buruk) memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Lingkungan kerja yang sangat terstruktur dan kritis waktu (kontrol tinggi) seringkali memaksa pemimpin untuk mengadopsi gaya berorientasi Tugas (Task-Oriented) agar efektif.

Berdasarkan teori Jalur- Tujuan, teori ini menyatakan bahwa fungsi utama pemimpin adalah membantu bawahan mencapai tujuan mereka dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk memastikan tujuan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi. Lingkungan kerja (termasuk karakteristik bawahan dan tugas) menentukan gaya kepemimpinan yang tepat seperti lingkungan tugas yang Ambigu: Membutuhkan gaya Direktif (*Directive Leadership*) untuk memberikan kejelasan. Adapun, lingkungan tugas yang berulang/membosankan: membutuhkan gaya suportif (*Supportive Leadership*) untuk meningkatkan motivasi. Menurut House (1971), fungsi pemimpin adalah untuk melengkapi apa yang hilang dari lingkungan kerja dan diri bawahan.

#### *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja*

Berdasarkan hasil analisis data, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja memiliki nilai koefisien -0.059 dengan *p-value* 0.616 ( $>0.05$ ), menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferliani et al (2022) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja pegawai akan semakin

meningkat. Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lainnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerj PT. ABC Persada (Sarip, 2023).

Lingkungan Kerja adalah salah satu faktor kontekstual utama yang secara signifikan memengaruhi kinerja seorang karyawan. Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja, baik secara fisik maupun non-fisik (psikologis/sosial), yang dapat memengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Secara umum, lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan aman cenderung menghasilkan tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Adapun, lingkungan yang baik akan menciptakan motivasi kerja yang positif (Nitisemito, 2001). Lingkungan kerja memiliki arti penting bagi karyawan karena dapat mempengaruhi emosi, rasa aman, dan sikap mereka. Apabila karyawan menyukai lingkungan kerja mereka, mereka akan termotivasi untuk mencapai kinerja terbaiknya (Sedarmayanti, 2009). Dalam konteks perilaku organisasi, Robbins menekankan pentingnya iklim organisasi (bagian dari lingkungan non-fisik). Iklim kerja yang supportif dan adil sangat krusial dalam meningkatkan job involvement dan organizational commitment, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Robbins & Judge, 2017).

#### *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan*

Berdasarkan hasil analisis data, nilai koefisien sebesar 0.003 dengan p-value 0.909 ( $>0.05$ ) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Bawasku Kota Balikpapan. Adapun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Khaola dan Chipunza (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki efek mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya peran manajer (pimpinan) dalam menerjemahkan insentif finansial dan non-finansial menjadi arahan kerja yang jelas dan imbalan bersyarat di tingkat operasional, yang merupakan mekanisme kunci untuk meningkatkan kinerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan merupakan studi yang menguji peran Kepemimpinan sebagai variabel mediasi (perantara) dalam hubungan antara Kompensasi dan Kinerja. Hubungan ini penting karena kompensasi (sebagai kebijakan manajemen) tidak selalu secara langsung dan otomatis meningkatkan kinerja; pengaruhnya sering kali disaring, dikelola, dan diterjemahkan melalui perilaku dan keputusan seorang pemimpin.

Kompensasi (terutama insentif berbasis kinerja) memengaruhi bagaimana pemimpin memilih untuk bertindak, paling jelas terlihat melalui Kepemimpinan Transaksional. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transaksional, melalui Contingent Reward, didefinisikan sebagai pertukaran yang didasarkan pada pemimpin yang mengklarifikasi perilaku yang diinginkan dan memberikan imbalan (kompensasi) yang sesuai. Kompensasi eksekutif yang dikaitkan dengan target kinerja tim memotivasi pemimpin itu sendiri untuk

lebih aktif, fokus, dan efektif dalam memimpin timnya menuju pencapaian target.

Dalam pembahasan sebelumnya, pemimpin adalah penyalur motivasi dan arahan. Pemimpin transaksional menerjemahkan kebijakan kompensasi (seperti target bonus) menjadi tujuan yang jelas dan mekanisme umpan balik, memastikan karyawan tahu persis apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan kompensasi tersebut. Pemimpin transformasional, meskipun tidak secara langsung menggunakan kompensasi sebagai alat utama, dapat menggunakan hasil kompensasi (keuntungan) untuk memperkuat visi dan merayakan keberhasilan tim, sehingga kinerja didorong melalui motivasi intrinsik.

Kepemimpinan berfungsi sebagai filter yang menerjemahkan kebijakan kompensasi menjadi aksi nyata di lapangan. Kompensasi yang tinggi tidak akan meningkatkan kinerja jika pemimpin gagal untuk mengkomunikasikan, memastikan, dan menghubungkan imbalan tersebut dengan upaya dan kinerja. Dengan kata lain, efektivitas sistem kompensasi berbasis kinerja sangat bergantung pada kompetensi pemimpin dalam mengelola, mengkomunikasikan, dan menegakkan sistem tersebut. Kepemimpinan yang kuat memperkuat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja.

#### *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan*

Berdasarkan hasil analisis data, koefisien sebesar -0.024 dengan p-value 0.213 ( $>0.05$ ), menunjukkan bahwa lingkungan kerja juga tidak memediasi pengaruh terhadap kinerja melalui kepemimpinan. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepemimpinan dapat diperlakukan dengan menggunakan kerangka

Kepemimpinan Situasional dan konsep Kekuatan Situasi (*Situational Strength*). Dalam teori organisasi, lingkungan kerja (terutama aspek non-fisik seperti norma, peraturan, dan insentif) dapat dilihat sebagai situational strength (kekuatan situasi). Adapun, lingkungan Kuat (*Strong Situation*) merupakan Lingkungan kerja dengan aturan, prosedur, dan insentif yang sangat jelas, serta harapan kinerja yang sangat spesifik (misalnya, assembly line atau militer). Selain itu, lingkungan ini membatasi ruang gerak pemimpin. Gaya kepemimpinan individual (Transformasional atau Partisipatif) cenderung kurang efektif karena perilaku karyawan lebih ditentukan oleh aturan lingkungan daripada oleh pemimpin. Pemimpin dipaksa untuk mengadopsi gaya Transaksional (penegakan aturan dan contingent reward). Selanjutnya, lingkungan lemah (*Weak Situation*) merupakan lingkungan kerja yang longgar, ambigu, tidak terstruktur, dan memiliki sedikit aturan formal (misalnya, R&D atau agensi kreatif). Lingkungan ini memberikan pemimpin otonomi besar. Gaya kepemimpinan individu, terutama Transformasional, menjadi sangat efektif karena pemimpin memiliki ruang untuk menetapkan visi, menginspirasi, dan mendefinisikan peran yang ambigu, yang secara langsung berdampak positif pada kinerja.

Dalam model mediasi, pemimpin bertindak sebagai filter adaptif antara lingkungan dan karyawan. Pemimpin menginterpretasikan sinyal dari lingkungan (misalnya, tekanan pasar, perubahan regulasi) dan menyesuaikan gaya komunikasi dan alokasi sumber daya mereka. Penyesuaian inilah (perilaku kepemimpinan) yang kemudian mengarahkan upaya karyawan menuju kinerja.

## D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode PLS (Partial Least Squares), dapat disimpulkan bahwa: 1) Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan. 2) Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan. 3) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 5) Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 6) Kepemimpinan tidak memediasi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

## Referensi

### Buku

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*: Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall.
- Nitisemito, A. S. (2001). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

### Jurnal

- Ferliani, Sri Ulfa., Hidayati, Firda., & Lastiti, Niken (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Selayar). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 5 (7), 435-440.
- Hafidzi, Muhamad Kamil et al. ((2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel

- Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JEMSI (Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi)*, 4 (6), 990-1003.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- 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.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Khaola, L., & Chipunza, C. (2018). The mediating effect of transactional leadership on the relationship between compensation and employee performance. *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 226-243.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Sarip, Santi. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. ABC Persada. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3 (1), 95-111.