PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, WORK ENGAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT. CATUR SENTOSA ADIPRANA, Tbk REGIONAL SUMATERA

Mayrezi Saputra[1], Sulistyandari[2], Alum Kusumah[3]
mayrezis@gmail.com[1], sulistyandari@umri.ac.id[2], alumkusumah@umri.ac.id[3]
Universitas Muhammadiyah Riau

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial, work engagement, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera sebanyak 231 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus (total sampling), sehingga seluruh populasi dijadikan sampel dengan jumlah 231 responden.Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kompensasi finansial, work engagement, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi finansial, work engagement, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kompensasi Finansial, Work Engagement, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of financial compensation, work engagement, and transformational leadership on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk., Sumatera Region. The research method used is a quantitative approach with data collection techniques conducted through questionnaires. The population in this study consisted of all employees of PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk., Sumatera Region, totaling 231 individuals. The sampling technique used was a census method (total sampling), in which the entire population was used as the sample, resulting in 231 respondents.The data analysis technique used was Partial Least Squares (PLS). The results show that financial compensation and work engagement have a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, transformational leadership and job satisfaction do not have a significant effect on employee performance. In addition, financial compensation, work engagement, and transformational leadership have a positive and significant effect on job satisfaction. However, job satisfaction is not able to mediate the relationship between financial compensation, work engagement, and transformational leadership on employee performance.

***Keywords**: Financial Compensation, Work Engagement, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam keberhasilan perusahaan karena kemampuan, komitmen, dan kinerja karyawan sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja secara kualitas

dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan serta menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar karyawan mampu memberikan kontribusi optimal dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Damayanti & Yulishari, 2020; Dessler, 2020; Mangkunegara, 2021).

PT Catur Sentosa Adiprana Tbk. (CSA) Regional Sumatera merupakan salah satu wilayah strategis perusahaan yang bergerak dalam distribusi bahan bangunan dan memiliki peran penting dalam mendukung penjualan serta ekspansi pasar. Berdasarkan data kinerja karyawan periode 2020–2024, indeks produktivitas mengalami perubahan dari 78 pada tahun 2020 menjadi 74 pada tahun 2021, kemudian meningkat menjadi 79 pada tahun 2022, 82 pada tahun 2023, dan 85 pada tahun 2024. Tingkat kehadiran juga meningkat dari 90% pada tahun 2021 menjadi 96% pada tahun 2024, sedangkan tingkat turnover menurun dari 15% menjadi 8%. Meskipun menunjukkan tren perbaikan, kondisi tersebut tetap menunjukkan pentingnya pengelolaan faktor-faktor yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Salah satu faktor yang diduga berkaitan dengan kinerja karyawan adalah kompensasi finansial. Kompensasi berupa gaji, tunjangan, bonus, dan insentif merupakan bentuk penghargaan perusahaan atas kontribusi karyawan yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Hasil pra-survei terhadap 30 karyawan PT CSA Regional Sumatera menunjukkan masih terdapat persepsi bahwa beberapa aspek kompensasi belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, terutama berkaitan dengan gaji, bonus, tunjangan kesehatan, dan penghargaan bagi karyawan berprestasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi masih menjadi aspek yang relevan untuk dikaji dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.

Selain kompensasi finansial, work engagement dan kepemimpinan transformasional juga menjadi faktor yang penting dalam mendukung kinerja. Work engagement menggambarkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam menjalankan tugas. Sementara itu, kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, inspirasi, perhatian, serta mendorong karyawan untuk mengembangkan gagasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada PT CSA terdapat indikasi bahwa sebagian karyawan masih menunjukkan perilaku seperti keterlambatan, ketidaktepatan penyelesaian pekerjaan, dan kurangnya keterlibatan dalam pekerjaan. Pra-survei kepemimpinan juga menunjukkan masih adanya persepsi kurang positif terkait kesempatan karyawan untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan pekerjaan dengan gagasan sendiri.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan hubungan antara kompensasi finansial, work engagement, dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya ketidakkonsistenan (research gap). Beberapa penelitian menemukan bahwa kompensasi finansial, work engagement, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja maupun kepuasan kerja, sementara penelitian lainnya menemukan hasil yang tidak berpengaruh. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih perlu diuji pada konteks organisasi yang berbeda.

Berdasarkan fenomena dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial, work engagement, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan

kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera. Penelitian ini memiliki konteks empiris yang berbeda karena dilakukan pada perusahaan distribusi dan ritel bahan bangunan dengan karakteristik operasional yang kompleks. Selain itu, penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai mekanisme hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Menurut Sujarweni (2021), penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menghasilkan temuan melalui prosedur statistik atau pengukuran. Metode asosiatif digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini dilakukan di PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera beralamat di Jl Siak 2 Nomor. 22 Kelurahan Sri Meranti, Kec Rumbai Kota Pekanbaru, Riau Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera sebanyak 231 orang. Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu semua anggota populasi menjadi sampel. Adapun populasi dan sampel yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah adalah seluruh karyawan di PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera sebanyak 231 orang. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh secara langsung melalui responden dan data sekunder yang diperoleh dari dokumen pendukung. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, kuesioner, dan studi dokumentasi atau kepustakaan.

Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data melalui nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi. Analisis PLS-SEM meliputi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas, serta inner model untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Pengujian outer model mencakup convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan Cronbach's alpha. Sementara itu, inner model meliputi koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), dan f-square. Pengujian hipotesis dilakukan melalui direct effect dan indirect effect dengan tingkat signifikansi 0,05 untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi finansial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena pemberian kompensasi yang layak dan kompetitif di PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera berfungsi sebagai pemacu motivasi utama bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif dan mencapai target yang ditetapkan. Karyawan merasa dihargai secara materiil, sehingga mereka memberikan umpan balik berupa peningkatan kualitas kerja.

Kompensasi finansial merupakan bentuk apresiasi paling nyata dari perusahaan atas kontribusi tenaga dan waktu karyawan. Secara teoretis, kompensasi yang memadai memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman karyawan, sehingga mereka merasa tenang dan fokus sepenuhnya pada tugas-tugas operasional. Di PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera, kompensasi yang kompetitif berperan sebagai instrumen yang mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai target organisasi. Ketika sistem remunerasi dirasa adil, karyawan cenderung merasa memiliki kewajiban timbal balik untuk meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas haria

Hasil penelitian ini sejalah dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi & Yuliani (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Work engagement juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan, mampu meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja karyawan. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung lebih fokus, antusias, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Dalam praktiknya, work engagement dapat terbentuk melalui lingkungan kerja yang mendukung, hubungan kerja yang baik, serta adanya penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

Kaitan antara work engagement dan kinerja karyawan tersebut semakin diperkuat oleh teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja muncul sebagai hasil dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources). Dalam kerangka ini, ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya yang memadai seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik yang konstruktif karyawan akan merasa lebih mampu memenuhi tuntutan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya memicu proses motivasional yang meningkatkan work engagement. Dengan demikian, work engagement berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani ketersediaan sumber daya di tempat kerja dengan pencapaian kinerja yang optimal, karena karyawan yang merasa didukung secara psikologis dan fungsional akan lebih proaktif dan resilien dalam menghadapi tantangan kerja.

Hasil penelitian ini sejalah dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmadalena (2020) yang menyatkan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. namun tidak sejalan dengan Darma & Asmanita (2020) yang menemukan bahwa work engagement tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memberikan motivasi, serta mendorong perubahan positif telah diterapkan, namun pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan belum cukup kuat secara statistik. Kondisi ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti karyawan yang lebih berorientasi pada aspek praktis seperti kompensasi dan target kerja dibandingkan gaya kepemimpinan, atau implementasi kepemimpinan transformasional yang belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Selain itu, karakteristik pekerjaan yang lebih menekankan pada hasil dan prosedur kerja juga dapat membuat peran kepemimpinan kurang dominan dalam memengaruhi kinerja. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transformasional memiliki arah pengaruh positif, namun belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, kemungkinan karyawan lebih fokus pada aspek operasional pekerjaan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, sehingga dampaknya terhadap kinerja menjadi tidak signifikan.

Hasil penelitian ini sejalah dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadi & Kurniawan (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera. Hal ini

menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, maupun fasilitas yang diberikan, namun hal tersebut belum mampu secara nyata meningkatkan kinerja karyawan. Kondisi ini dapat disebabkan karena kepuasan kerja lebih berperan dalam menjaga stabilitas dan kenyamanan kerja dibandingkan mendorong peningkatan produktivitas secara langsung. Selain itu, kinerja karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem target, kompensasi, atau tekanan kerja yang lebih bersifat langsung. Dengan demikian, meskipun kepuasan kerja memiliki arah pengaruh positif, namun kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan belum cukup kuat secara signifikan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalah dengan penelitian yang dilakukan oleh Nastiti, (2022) yang menyatakan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini membuktikan bahwa sistem pengupahan, insentif, atau tunjangan yang adil dan memadai merupakan faktor determinan yang krusial dalam menciptakan kepuasan bagi karyawan. Semakin baik kompensasi yang dirasakan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja akan memberikan rasa dihargai dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks perusahaan, kompensasi yang baik mampu meningkatkan loyalitas serta mengurangi tingkat turnover karyawan.

Hasil penelitian ini sejalah dengan penelitian yang dilakukan oleh Satriawan & Ardana (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

6. Pengaruh Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Keterikatan karyawan yang tinggi dalam pekerjaannya membuat mereka lebih menikmati apa yang mereka kerjakan, yang pada akhirnya memuaskan kebutuhan psikologis dan profesional mereka. Keterikatan kerja tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam menjaga stabilitas kepuasan kerja di dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalah dengan penelitian yang dilakukan oleh Herminingsih & Hamidah (2024) yang menyatkan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta visi yang jelas akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalah dengan penelitian yang dilakukan oleh Suyanto et al. (2022) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

8. Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai P-value sebesar 0,864 (> 0,05) yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial yang diberikan perusahaan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya, meskipun kompensasi finansial diberikan, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Secara konseptual, kegagalan kepuasan kerja sebagai mediator dalam model ini dapat dijelaskan melalui ketidakmampuan jalur hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Dalam logika mediasi, sebuah variabel dikatakan sebagai mediator yang kuat apabila mampu menjembatani hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat secara konsisten. Namun, dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi finansial mungkin saja mampu menciptakan kepuasan bagi karyawan, namun kepuasan tersebut tidak bertransformasi menjadi dorongan perilaku yang meningkatkan kinerja. Akibatnya, terputusnya jalur pengaruh dari kepuasan kerja ke kinerja ini secara otomatis menyebabkan pengaruh tidak langsung kompensasi finansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja menjadi tidak signifikan.

Oleh karena itu, tidak signifikannya pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja merupakan hal yang wajar secara teoritis. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan kerja, atau bahwa kompensasi finansial belum menjadi faktor utama yang mampu mendorong kepuasan kerja secara kuat. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun motivasi intrinsik yang dapat lebih berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

9. Pengaruh work engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-value sebesar 0,884 (> 0,05) yang berarti pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa work engagement yang dimiliki karyawan tidak meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Artinya, meskipun karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja.

Secara konseptual, tidak signifikannya pengaruh tidak langsung ini sejalan dengan logika mediasi di mana peran mediator memerlukan dukungan pengaruh yang kuat di setiap jalurnya. Dalam penelitian ini, tidak adanya peran mediasi kepuasan kerja menunjukkan bahwa variabel ini tidak mampu menjadi jembatan bagi work engagement untuk mengarahkan perilaku kinerja karyawan. Hal ini kemungkinan besar terjadi karena kepuasan kerja bersifat lebih pasif sebagai respons terhadap lingkungan kerja, sementara work engagement bersifat aktif dan dinamis dalam mendorong kinerja.

Oleh karena itu, tidak signifikannya pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja merupakan hal yang wajar secara teoritis. Hasil ini menunjukkan bahwa work engagement

lebih berperan secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan melalui kepuasan kerja. Selain itu, kondisi ini juga mengindikasikan bahwa faktor lain di luar kepuasan kerja kemungkinan lebih dominan dalam menjembatani hubungan antara work engagement dan kinerja, seperti motivasi intrinsik, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja yang mendukung.

10. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-value sebesar 0,869 (> 0,05) yang berarti pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya, meskipun pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Secara konseptual, tidak signifikannya peran mediasi ini terjadi karena jalur pengaruh dari kepuasan kerja menuju kinerja tidak terbukti dalam model penelitian. Berdasarkan logika mediasi, sebuah variabel harus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat agar dapat menjalankan fungsi mediasi secara efektif. Dalam kasus ini, ketidakmampuan kepuasan kerja dalam memengaruhi kinerja secara langsung mengakibatkan terputusnya alur pengaruh dari kepemimpinan transformasional ke kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini memberikan pemahaman bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang bersifat visioner dan transformatif memberikan dampak langsung pada perilaku kerja individu, sehingga kepuasan kerja hanyalah kondisi sampingan yang tidak menjadi penentu utama dalam peningkatan hasil kerja di organisasi ini.

Oleh karena itu, tidak signifikannya pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja merupakan hal yang wajar secara teoritis. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kemungkinan lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui kepuasan kerja. Selain itu, terdapat kemungkinan bahwa faktor lain seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau budaya organisasi lebih berperan dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dari itu penelitian ini dapat diambil kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial dan work engagement terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Catur Sentosa Adiprana Tbk. Regional Sumatera, yang menunjukkan bahwa peningkatan imbalan finansial serta keterlibatan kerja mampu mendorong kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kedua variabel tersebut belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja dalam konteks penelitian ini.
2. Kompensasi finansial, work engagement, dan kepemimpinan transformasional secara simultan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin tinggi keterlibatan kerja, serta semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan.
3. Kepuasan kerja tidak terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi finansial, work engagement, maupun kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja belum mampu menjadi variabel perantara yang menjembatani hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan sebagaimana telah disebutkan di atas, peneliti menyarankan sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu meningkatkan dan mempertahankan work engagement melalui pemberian otonomi, umpan balik, pelibatan karyawan, dan penghargaan atas pencapaian kerja.
2. Perusahaan perlu mengevaluasi sistem kompensasi finansial secara berkala agar gaji, bonus, dan tunjangan sesuai dengan beban kerja serta kontribusi karyawan.
3. Pimpinan perlu mengoptimalkan kepemimpinan transformasional melalui coaching, mentoring, komunikasi target yang jelas, evaluasi kinerja, dan pengembangan kompetensi karyawan.
4. Perusahaan perlu memperkuat hubungan kerja antar karyawan melalui team building, koordinasi lintas divisi, dan penyelesaian konflik secara efektif.
5. Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan variabel lain serta data kinerja yang lebih objektif, seperti KPI, produktivitas, kehadiran, dan penilaian atasan.

DAFTAR PUSTAKA

Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan. REMIK: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer, 7(1), 166-176. https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, konsep dan indikator. Pekanbaru: Zanafa Publishing.

Agus, S., et al. (2023). Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja, Dan Kebahagiaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Massindo Sinar Pratama Tbk Manado. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 11(1), 395-404.

Akbar, M. F., et al. (2021). Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia. Solok: Insan Cendekia Mandiri.

Aliyya, A., Frima, R., & Oliyan, F. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. JABEI, 1(1).

Arikunto, S. (2019). Prosedur penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.

Ariskha, A., Siregar, M. Y., & Safitri, I. L. K. (n.d.). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Terhadap Kinerja Karyawan PT Jaya Beton Indonesia Cabang Medan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI), 1(1).

Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly Work Engagement And Performance: A Study Among Starting Teachers. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Daulay, N. A., Mardhiyah, A., & Siregar, O. (2026). Pengaruh Work Life Balance Dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 11(4C), 147–157.

Dewantoro, A. Q. (2023). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Dan Motivasi. Jurnal Manajerial, 10(02), 393–409. https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5437

Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 13(1), 1–14.

Enny, M. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.

Fadillah, M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening (Skripsi).

Fadly, M., Hidayat, M., & Asdar, A. (2026). Pengaruh Program Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Economics and Digital Business Review, 6(2),

1060–1074.
Ghozali, & Latan. (2020). Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (Edisi 2). Badan penerbit Universitas Diponegoro.
Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS (Edisi ke-7). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Handoko, T. H. (2020). Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
Hermana, D., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Produktivitas, 4(1), 48–54.
Herminingsih, A., & Hamidah, P. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Employee Engagement. Co-value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan, 14(10).
Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam. https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777
Kasmir. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan praktik). Depok: Rajagrafindo Persada.
Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Administrasi Bisnis, 3(1).
Kristianto, D. (2026). Kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai prediktor kinerja karyawan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 14(1), 56–70.
Kurniawan, A. W., & Puspitaningtyas, Z. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif. Yogyakarta: Pandiva Buku.
Lesmana, M. T., & Rivaldo, D. (2023). Kinerja Karyawan: Pengaruh Work Engagement dan Remunerasi dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO), 7(3), 497-508.
Lesmana, M. T., Batubara, A. R. R., Alfianita, A., Simatupang, M. P., & Nasution, M. I. (2023). Kinerja karyawan: Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Dan Kerjasama Tim Dimediasi Kepuasan Kerja. 23(1).
Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). Organizational Behavior: an Evidenced-Based Approach (14 ed.). Information Age Publishing, Inc.
Mangkunegara, A. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
Mariyatha, I. M. (2023). The Effect Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance: Job satisfaction as mediation. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha, 10(2).
Mendrofa, A. H., Hulu, F., Zalukhu, Y., & Telaumbanua, E. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA), 4(3).
Nazir, M. (2019). Metode penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia.
Ningsih, K. A. C., Sapta, I. K. S., & Novarini, N. N. A. (2026). Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. EMAS, 6(6), 1202–1219.
Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.
Nugraha. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Mediasi antara Work Engagement dan Kinerja Karyawan. Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi, 9(1), 478-484.
Putra, P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 5(2).
Rahmadalena, T. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Bina Manajemen, 3(2), 68–76.
Rivai, V. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Murai Kencana.
Riyadi, M. F. (2026). Peran Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan. Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology, 3(1), 26–32. https://doi.org/10.69693/ijmst.v3i1.292
Robbins, S. (2018). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Salemba Empat, Jakarta

Soejanto, A., & Turangan, J. A. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 7(1).

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prananda Media Group.

Suyanto, U. Y., Purwanti, I., Abadi, M. D., Hirmantono, A., & Sayyid, M. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Motivasi Kerja. 6(1). https://doi.org/10.21070/JBM

Syamsudhuha, W., & Abdurahman, K. R. (2024). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7(3), 2469–2479. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3931

Tagala, M. (2018). Psikologi Industri Dan Organisasi. Depok: Rajawali Pers.

Widya Nastiti, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif. SIBATIK Journal, 1(11), 2337–2348. https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i11.343

Yunius, N., Halawa, F., Laia, A., & Laia, H. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Informatika, 2(6).

Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. Review of Public Personnel Administration, 43(3), 557–582. https://doi.org/10.1177/0734371X221100233