Management Studies and Entrepreneurship Journal
Vol 7(2) 2026:1727-1739

The Effect Of Transformational Leadership Style On Employee Performance With Compensation As An Intervening Variable At Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng

I Made Mai Noval[1], Komang Agus Setiawan[2]
Jurusan Manajeman, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma[1,2]
madenoval17@gmail.com[1], setiawanagus2710@gmail.com[2]

*Coresponding Author

ABSTRACT
This study aims to determine the effect of transformational leadership style on employee performance, with compensation as an intervening variable, at Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. This is a quantitative study because it involves numerical data and statistical calculations. The study population consisted of 187 employees of the Buleleng Tirta Hita Water Utility. Sampling was conducted using purposive sampling, with the following criteria: a minimum of 4 years of service, a minimum educational level of an associate's degree (D3) or bachelor's degree (S1), having completed the adjustment period, and meeting the criteria for permanent employees at the Buleleng Tirta Hita Water Utility. A total of 74 employees were selected as respondents. The data sources used in this study consisted of primary data in the form of observations and questionnaires measured on a 1–5 Likert scale, as well as documentation and secondary data in the form of journals, theses, and other documents. The data analysis technique used in this study was variance-based Structural Equation Modeling (SEM), commonly known as Partial Least Squares (PLS) Visual Version 4.0. The results of the study indicate that each of the relationships examined in this study, on average, showed a significant positive result and had a t-statistic value greater than (>) the critical t-value, including the relationship between transformational leadership style and compensation with a value of (4.882 > 1.666), and the relationship between compensation and employee performance with a value of (3.100 > 1.666), as well as the relationship between transformational leadership style and employee performance with a value of (8.198 > 1.666). These findings indicate that implementing a transformational leadership style and a sound compensation system are strategic steps in enhancing overall employee motivation and morale, thereby leading to improved employee performance.
Keywords: Transformational Leadership Style, Compensation, Employee Performance

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kompensasi sebagai variabel intervening pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif karena melibatkan angka dan perhitungan statistik. Populasi penelitian ini sebanyak 187 pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling dengan syarat minimal 4 tahun masa kerja, dengan pendidikan terkahir D3 dan S1, yang sudah penyesuaian dan dengan kriteria sebagai pegawai tetap di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Dan ditemukan responden sebanyak 74 pegawai. Sumber data yang digunakan dalam peneilitian ini adalah data primer berupa observasi, kuisioner yang diukur dengan skala likert 1-5, serta dokumentasi dan data sekunder berupa jurnal, skripsi dan dokumen lainnya Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Persamaan Struktural (Structural Equation Modeling-SEM) berbasis variance SEM, yang terkenal disebut Partial Least Square (PLS) visual version 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing - masing hubungan yang diteliti dalam penelitian ini rata - rata menunjukan hasil yang positif signifikan dan memiliki nilai t-statistik lebih besar (>) dari t-tabel, diantaranya Gaya kepemimpinantransformasional terhadap kompensasi dengan nilai (4,882 > 1,666), dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai (3,100 > 1,666), serta yang terakhir gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan nilai

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license, http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

(8,198 > 1,666). Temuan ini menunjukkan bahwa menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan sistem kompensasi yang baik merupakan langkah yang strategis dalam meningkatkan motivasi dan semangat pegawai secara keseluruhan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
Kata kunci: Gaya Kepmimpinan Transformasional, Kompensasi, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Dalam suatu organisasi, instansi, maupun perusahaan pasti menginginkan sumber daya manusia yang kompeten, yang diharapkan dapat bekerja sesuai dengan jobdesk yang diinginkan dalam perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam suatu organisasi yang merupakan aset jangka panjang perusahaan. Dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan, peran kinerja pegawai merupakan elemen sentral yang sangat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan organisasi. Kinerja merupakan wujud hasil kerja seorang pegawai, yang mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif, dari pelaksanaan tugas sesuai dengan beban tanggung jawab yang telah ditetapkan untuknya (Purnamasari & Utari, 2024). Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas kerja para pegawainya. Ketika pegawai memiliki kinerja yang optimal, perusahaan akan lebih mudah mewujudkan tujuanya, sebaliknya jika performa yang kurang maksimal akan menghambat langkah perusahaan dalam mencapai misi yang telah ditetapkan (Hasana, 2023).

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tira Hita Buleleng merupakan salah satu badan usaha milik daerah yang memiliki peran penting dalam menyediakan layanan air minum bersih bagi masyarakat di Kabupaten Buleleng. Berdasarkan hasil observasi menunjukan adanya peningkatan kinerja pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng selama 3 tahun dari periode 2022 - 2024 yang di evaluasi oleh pihak BPKP. Pengukuran kinerja BUMD Air Minum dilakukan berdasarkan indikator kinerja BPPSPAM dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999. Kinerja BUMD Air Minum menggunakan Buku Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM berdasarkan Keputusan Ketua BPPSPAM Nomor 002/KPTS/K 6/IV/2010, yang dimana diapaparkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Data Kinerja Pegawai Tahun 2022-2024 Perumda Air Minum Tirta Hita Bueleleng

Aspek	Nilai			Naik /
	2022	2023	2024	(Turun)
Keuangan	1,09	1,15	1,15	0,06
Pelayanan	0,69	0,80	0,80	0,11
Operasional	1,42	1,42	1,48	0,06
Sumber Daya Manusia	0,59	0,63	0,63	0,04
Jumlah	**3,79**	**4,00**	**4,06**	**0,27**

Berdasarkan nilai kinerja BUMD Air Minum Tirta Hita Kabupaten Buleleng selama 3 tahun dari tahun 2022 – 2024 terlihat adanya peningkatan kinerja sebesar 0,27. Dari nilai 3,79 pada tahun 2022 kini menjadi 4,06 pada tahun 2024. Hal ini menunjukan bahwa perusahaan berada pada jalur pertumbuhan yang sangat sehat. Dari peningkatan kinerja ini menjadi modal kuat bagi perusahaan untuk terus meningkatkan standar layanan serta memberikan kontribusi yang lebih besar bagi masyarakat Kabupaten Buleleng.

Tabel 2. Data Tingkat Turnover Pegawai Tahun 2023–2025 *Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng*

No	Nama Pegawai	Tahun	Alasan Keluar Dari Perusahaan
1	Lutfi Lubis	2025	Pulang kekampung halaman mengurus orang tua
2	I Gusti Agung Ista Nugraha	2024	Sakit (tidak bisa menjalankan tugas pokok)
3	Luh Putu Eka Darmayanti	2023	Pindah domisili ke Jakarta

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng diketahui dari tahun 2023-2025 tercatat hanya 3 orang dari 187 pegawai yang mengundurkan diri dari perusahaan. Bukan karena ketidakpuasan terhadap pekerjaan atau lingkungan internal, melainkan ada faktor lain yang menjadi alasan mereka keluar dari perusahaan. Jadi tingkat *turnover* pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng secara keseluruhan sangat rendah. Rata rata turnover selama 3 tahun berada di angka 1,6% dan rata rata *turnover* tahunannya berada diangka 0,53%. Jadi angka dibawah 5% dalam 3 tahun menunjukan tingkat retensi (daya pertahanan) pegawai yang sangat baik dan sehat.

Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng telah menunjukkan kinerja menyeluruh yang meningkat secara signifikan, ditandai dengan membaiknya aspek keuangan dan operasional, peningkatan kualitas pelayanan, serta stabilitas SDM yang tercermin dari tingkat *turnover* pegawai yang rendah. Pencapaian ini layak menjadi acuan bagi PDAM daerah lain dalam upaya meningkatkan kinerja serta membangun organisasi yang sehat. Peningkatan kinerja organisasi merupakan manifestasi nyata dari optimalisasi kinerja pegawai secara kolektif. Setiap kenaikan skor pada aspek keuangan, pelayanan, maupun operasional mencerminkan efektivitas kontribusi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan tersebut, organisasi perlu memperhatikan beragam aspek yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, di antaranya ialah penerapan gaya kepemimpinan dan program kompensasi yang diberlakukan di dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk budaya kerja dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang dibahas dalam literatur manajemen, kepemimpinan transformasional yang merupakan pendekatan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang secara efektif menyampaikan visi dan tujuan organisasi dan juga dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap bawahan, menginspirasi mereka, serta mendorong inovasi untuk meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi (Wati & Lasmi, 2026)

Selain itu sistem kompensasi merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dengan serius oleh organisasi. Pemberian kompensasi menjadi salah satu tugas yang paling kompleks, karena kompensasi merupakan elemen krusial bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga, perusahaan harus memprioritaskan kebijakan kompensasi yang tepat agar karyawan tetap termotivasi dan bertahan di perusahaan (Mirdan, 2021). Apabila pemberian kompensasi perusahaan tidak tepat, maka organisasi maupun perusahaan akan dapat kehilangan pegawai yang memiliki kinerja baik. Begitupun sebaliknya, jika program kompensasi diberikan secara adil dan kompetitif maka perusahaan dengan mudah dalam meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Penelitian terdahulu telah secara mendalam mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja pegawai. Namun, temuan dari penelitian terdahulu masih ada kesenjangan atau ketidakkonsistenan penelitian yang dimana ini menunjukkan bukti empiris masih belum meyakinkan. Selain itu, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada pengaruh langsungnya saja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mekanisme pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan menempatkan kompensasi sebagai variabel intervening (penghubung).

Gaya Kepemimpianan Transformasional Terhadap Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Peran pemimpin transformasional yang menginspirasi dan memberikan makna pada pekerjaan dapat membuat kompensasi (terutama yang non-finansial seperti pengakuan) dirasakan lebih bernilai. Pegawai tidak hanya melihat gaji sebagai bayaran, tetapi juga sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi mereka terhadap visi bersama. Kompensasi

finansial menjadi faktor dasar yang harus dipenuhi, sementara motivasi intrinsik (rasa memiliki, tantangan, pengembangan diri) yang ditumbuhkan oleh pemimpin menjadi pendorong utama dalam mengoptimalkan kinerja.

Hal ini didukung oleh penelitian dari Lase et al., (2023) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama dan simultan gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Sadipun et al., (2023) juga menegaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi dikelola secara bersama-sama dengan lebih baik maka kinerja karyawan akan meningkat dengan signifikan. Namun penelitian dari Hardini & Meiriyanti, (2023) menyatakan hasil yang sebaliknya, bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan terkait gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja. Jadi ini menunjukan adanya research gap bahwa ada kesenjangan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kompensasi

Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pada intinya, seluruh organisasi berharap setiap pekerja dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi. Pemberian kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, dipandang sebagai langkah strategis yang signifikan bagi organisasi untuk dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian Masripah & Rahmi, (2025) yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai nilai positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian dari Susilo & Husna, (2025) mengemukakan juga bahwa adanya pengaruh positif terkait kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga menegaskan bahwa jika kompensasi meningkat maka tentunya kinerja pegawai juga ikut meningkat. Jadi pemberian kompensasi secara adil dan kompetitif, perusahaan berharap semua pegawai dapat mencapai kepuasan kerja secara optimal. Selain itu pemberian kompensasi baik berupa finansial maupun non finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Gaya Kepemimpianan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Mengimplementasikan gaya kepemimpian transformasional sangat berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan ini merupakan salah satu pendekatan yang menekankan pada perubahan dan peningkatan kinerja melalui motivasi dan inspirasi. Kepemimpinan yang berkualitas mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memicu motivasi karyawan guna meningkatkan pencapaian kerja mereka. Hal ini di dukung oleh penelitian dari Kurniawan & Andani, (2025) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan inovasi, kreativitas, dan kerja sama tim, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Selain itu, pandangan serupa juga dikemukakan oleh Artawan et al., (2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karayawan. Hal ini menunjukan bahwa semakin baik penerapan gaya kepmimpinan transformasional maka semakin meningkat kinerja karyawan. Jadi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. cara meningkatkan motivasi, pengembangan dan inspirasi.

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antara variabel baik secara langsung maupun tidak langsung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng, dengan jumlah 187 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini yaitu: (1) pegawai dengan masa kerja minimal 4 tahun, dan (2) pendidikan terakhir minimal D3 dan S1 yang sudah penyesuaian. maaka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 74 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarkan langsung ke lapangan. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional (X), kompensasi (Z), dan kinerja pegawai (Y), dengan indikator disajikan pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Indikator Variabel Penelitian

variabel	indikator
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	*Idealized Influence*
	Inspiration Motivation
	Intellectual Stimulation
	Individualized Consideration
Kompensasi (Z)	Kompensasi Langsung
	Kompensasi Tidak Langsung
	Kompensasi Non Finansial
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas Kerja
	Kuantitas Kerja
	Tanggung Jawab
	Kerja Sama

Teknik analisis yang diterapkan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis varian atau *Component based SEM*, yang lebih dikenal dengan nama *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software* Visual PLS versi 4.0. Pengujian dalam PLS-SEM terbagi menjadi dua tahap utama. Pertama adalah evaluasi model pengukuran (outer model) untuk memastikan instrumen penelitian valid dan reliabel, yang diukur melalui pengujian reliabilitas (konsistensi internal), validitas konvergen (kecermatan indikator), dan validitas diskriminan (keunikan antar-variabel). Kedua adalah evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hipotesis, yang meliputi penilaian signifikansi hubungan antar-variabel (*path coefficients*), dan kekuatan determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel-variabel independen (variabel yang memengaruhi) dalam menjelaskan variasi variabel dependen (variabel yang dipengaruhi) dalam sebuah model.

3. Hasil dan Pembahasan

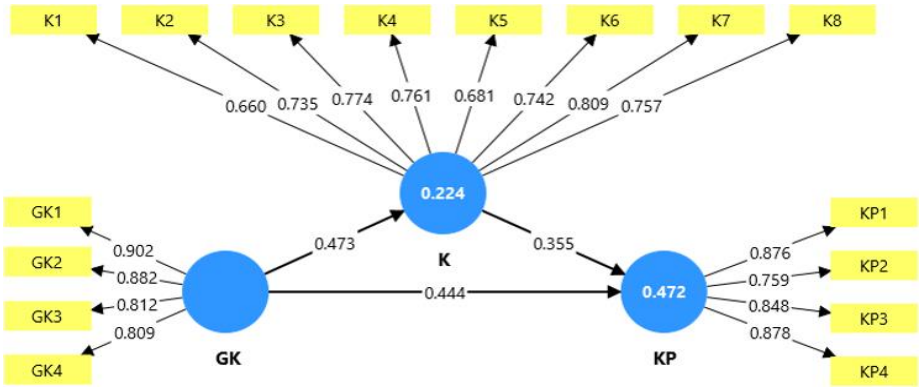
Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah ditetapkan sebelumnya. Variabel yang diteliti meliputi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X), Kompensasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) yang diukur menggunakan skala Likert lima poin. Secara umum, hasil deskripsi data menunjukkan bahwa

mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan, seperti memberikan semangat motivasi, memberikan perhatian personal dan mendorong bawahannya untuk berpikir kritis. Selain itu, kompensasi juga dinilai cukup kuat, ditandai dengan pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif . Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil

Tabel 4. Nilai *Outer Loading*

	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	KOMPENSASI	KINERJA PEGAWAI
GK1	0.902		
GK2	0.882		
GK3	0.812		
GK4	0.809		
K1		0.660	
K2		0.735	
K3		0.774	
K4		0.761	
K5		0.681	
K6		0.742	
K7		0.809	
K8		0.757	
KP1			0.876
KP2			0.759
KP3			0.848
KP4			0.878



Gambar 1. Model Struktural Dari Nilai *Loading Factor*

Berdasarkan tabel 4 menyatakan bahwa semua indikator mencerminkan Gaya kepemimpinan transformasional (GK), Kompensasi (K), dan Kinerja Pegawai (KP) dikatakan layak. Semua indikator baik dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Kinerja Pegawai nilainya > 0,70 kecuali pada indikator Kompensasi yaitu K1(0,660) dan K5 (0,681) < 0,70 tapi masih dikatakan layak karena > 0,60 masih dapat ditoleransi dan dianggap

memadai pada penelitian awal (Ghozali, 2021). Dari tabel diatas menunjukkan indikator Gaya kepemimpinan transformasional (GK1) memiliki nilai kolerasi antar indikator (outer loading) paling besar yaitu 0,902. Namun pada indikator Gaji (K1) dan Asuransi (K5) pada variabel Kompensasi memiliki nilai outer loading yang paling rendah yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,70, namun karena nilainya masih di atas 0,60 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk konstruk Kompensasi telah mencapai 0,549 (di atas syarat minimal 0,50), maka indikator tersebut dinyatakan telah memenuhi kriteria convergent validity yang baik. Jadi semua indikator pada penelitian ini valid atau telah memenuhi convergent validity.

Tabel 5. *Average Variance Extraced (AVE)*

Variabel	*Average Variance Extracted (Ave)*
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.727
Kinerja Pegawai	0.709
Kompensasi	0.549

Berdasarkan dari Tabel 5, menggambarkan bahwa nilai AVE pada keseluruhan variabel diatas >0,50 yang menyatakan bahwa nilai konstruk semua variabel sudah memenuhi syarat dan dikatakan valid.

Tabel 6. Nilai *Composite Reliability* Dan *Cronbach Alpha*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.875	0.898	0.914	0.727
Kinerja Pegawai	0.861	0.865	0.906	0.709
Kompensasi	0.882	0.886	0.907	0.549

Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini menghasilkan nilai Cronbach Alpha nilai diatas 0,60 dan Composite Reliability diatas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini adalah reliabel.

Tabel 7. Nilai R - square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.472	0.457
Kompensasi	0.224	0.213

Dari tabel 7, menunjukan nilai R-square untuk variabel kompensasi diperoleh sebesar 0,224 dan untuk variabel kinerja pegawai diperoleh sebesar 0,472,. Nilai R-Squares 0,67, 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah. Dari hasil ini menunjukan bahwa nilai 22,4% dari variabel Kompensasi dapat dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional tergolong dalam model lemah karena di bawah 0,33 dan di atas 0,19. selanjutnya nilai 47,2% variabel Kinerja Pegawai dapat dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi tergolong mederat karena di bawah 0,67 dan di atas 0,33.

Tabel 8. *Path Coefficients*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics (|O/Stdev|)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0.444	0.434	0.120	3.714	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kompensasi	0.473	0.489	0.097	4.882	0.000
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.355	0.371	0.114	3.100	0.001

Ditinjau dari table 8, menunjukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,444, selanjutnya pada Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kompensasi dengan nilai koefisien parameter 0,473, dan yang terakhir ada Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien parameter 0,355. Nilai t-tabel untuk memenuhi tingkat signifikansi ialah α = 0,05 dan degree of freedom (df) = 74 adalah 1,666. Apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel maka dapat dikatakan bahwa konstruk endogen berpengaruh terhadap konstruk eksogen. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa, ketiga hubungan konstruk diatas dapat dikatakan berpengaruh positif dan signifikan karena nilai t-statistik lebih besar daripada nilai t-tabel. Maka dari itu dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi, dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pengujian pengaruh tak langsung melalui variabel mediasi yaitu Kompensasi ditunjukkan dengan hasil analisis indirect effect. Hasil indirect effect pada jalur untuk pengaruh tidak langsung dapat disajikan pada tabel 9.

Tabel 9. *Indirect Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.168	0.185	0.079	2.133	0.016

Berdasarkan table 9 menunjukan Hasil uji terhadap koefisien paramenter antar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh Kompensasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,168 dengan nilai t-statistic sebesar 2.133 berada di atas nilai t tabel 1,666 dan nilai p values sebesar 0,016 < 0,05, sehingga pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kompensasi berpengaruh signifikan,

Jadi Hasil analisis jalur menunjukkan ada dua mekanisme pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Pertama, terdapat pengaruh langsung yang positif dan sangat signifikan (nilai koefisien = 0,444; t = 3,714; p = 0,000), yang mengindikasikan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional dapat langsung meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi, pemberdayaan, dan teladan perilaku. Kedua, ditemukan pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui variabel Kompensasi (nilai indirect = 0,168; t = 2,133; p = 0,016), yang menunjukkan bahwa sebagian efek kepemimpinan bekerja

dengan memengaruhi persepsi atau implementasi kompensasi yang kemudian berdampak pada kinerja. Perbandingan besaran efek menunjukkan efek langsung (0,444) lebih kuat dibanding efek tidak langsung (0,168), sehingga mayoritas pengaruh kepemimpinan terjadi secara langsung.

Tabel 10. ***Result Inner Weight (Total effect)***

Vaiabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0.612	0.619	0.075	8.198	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kompensasi	0.473	0.489	0.097	4.882	0.000
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.355	0.371	0.114	3.100	0.001

Berdasarkan tabel 10 menunjukan Gaya Kepmimpinan Tranformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,612, selanjutnya Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kompensasi dengan nilai koefisien parameter 0,473, yang terakhir Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien parameter 0,355. Ditinjau dari ketiga konstruk tersebut memiliki nilai t-statistik lebih besar (>) t-tabel (1.666), jadi dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk tersebut memiliki hubungan yang valid.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dijelaskan pada tabel 8 dapat diketahui bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompensasi adalah positif dan signifkan dimana nilai koefisiennya sebesar 0.473 dan nilai t sebesar 4.882 lebih besar dari t tabel 1,666 yang menunjukkan hipotesis Pertama yang mengatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kompensasi dapat diterima.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dengan menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada para pemimpin akan berdampak langsung pada sistem Kompensasi yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai. Memberikan kompensasi yang adil dan memadai, pegawai akan merasa lebih dihargai dan diakui atas kinerja yang telah mereka lakukan dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja mereka dan perusahaan itu sendiri.

Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yakni dari Lase et al., (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh secara bersama dan simultan terhadap kinerja pegawai. Selain itu adapun kesamaan arah dari peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Sadipun et al., (2023) juga menegaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara bersama-sama dikelola dengan lebih baik maka kinerja karyawan akan meningkat dengan peningkatan yang

signifikan

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dijelaskan pada tabel 8 dapat diketahui bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai adalah positif dan signifkan dimana nilai koefisiennya sebesar 0.355 dan nilai t sebesar 3.100 lebih besar dari t tabel 1,666 yang menunjukkan hipotesis Kedua yang mengatakan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa meningkatkan kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja mereka. Memberikan kompensasi yang baik akan menimbulkan rasa dihargai dan diakui oleh organisasi, yang dimana akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan keinginan untuk berkontribusi lebih besar. Secara ekonomi, kompensasi memenuhi kebutuhan dasar pegawai seperti sandang, pangan, dan papan, sehingga mereka tidak terbebani oleh masalah finansial dan dapat fokus pada pekerjaan.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, yang dimana hasil ini selaras dengan penelitian terdahulu yakni penelitian dari Masripah & Rahmi, (2025) yang menyatakan bahwa Kompensasi memiliki nilai positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu adapun kesamaan dengan penelitian dari Susilo & Husna, (2025) yang mengemukakkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT Indonesia Comnets Plus Divisi EnterpriseWholesales Solution. Penelitian ini juga menegaskan bahwa jika kompensasi ditingkatkan maka tentunya kinerja pegawai meningkat juga.

Berdasarkan Hasil dari penelitian ini terdapat fenomena unik yang dimana pada indikator Kompensasi yaitu pada indikator Gaji (K1) 0,660 dan indikator Asuransi (K5) 0,680 memiliki nilai yang paling rendah. Sebaliknya pada indikator Pengakuan (K7) 0,809 memiliki nilai yang paling tinggi. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner tambahan terkait gaji, asuransi dan pengakuan, mayoritas responden menyatakan bahwa gaji yang diterima bersifat tetap (fixed salary) yang dimana tidak berkaitan langsung dengan fluktuasi kinerja harian. Sementara itu, untuk indikator asuransi, responden menilai manfaat asuransi sifatnya pasif (baru terasa saat sakit) sehingga tidak menjadi faktor pendorong produktivitas mereka saat bekerja dalam kondisi sehat. Tingginya nilai pada indikator pengakuan ini didorong oleh sistem internal perusahaan yang memberikan ruang bagi pegawai untuk melahirkan inovasi strategis yang berdampak langsung pada kemajuan organisasi khususnya pada bidang teknologi, transformasi digital dan yang lainnya. Ide atau inovasi yang diajukan oleh pegawai berhasil mendapat persetujuan dari atasan (top management), perusahaan secara konsisten memberikan pengakuan atau penghargaan riil berupa kenaikan jabatan atau kejelasan jenjang karir. Hal ini membuktikan bahwa bagi pegawai aspek penghargaan non finansial (intangible reward) memiliki daya dorong lebih kuat terhadap kinerja mereka dibandingkan dengan aspek finansial dasar.

Hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang dimana Gaji dan Asuransi termasuk dalam hygiene factors, yaitu faktor yang apabila jika tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, tetapi jika terpenuhi tidak secara otomatis meningkatkan motivasi kerja. Sedangkan Pengakuan/Penghargaan termasuk dalam motivators factor, yaitu faktor yang dapat menggerakkan dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, kreatif dan loyal. (Amey et al., 2025). Mayaoritas responden menganggap hal gaji dan asuransi sebagai standar yang harus dipenuhi oleh perusahaan, sehingga variasi penilaian mereka menjadi kurang konsisten inilah yang menyebabkan loading factor-nya lebih rendah. Sedangkan pengakuan/penghargaan yang bersifat 'motivator' yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, sehingga variasi penilaian mereka menjadi konsisten.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dijelaskan pada tabel 8 dapat diketahui bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai adalah positif dan signifkan dimana nilai koefisiennya sebesar 0.444 dan nilai t sebesar 3.714 lebih besar dari t tabel 1,666 yang menunjukkan hipotesis Ketiga yang mengatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional pada para pemimpin akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Pemimpin transformasional mempengaruhi kinerja pegawai melalui beberapa komponen yaitu, memberikan visi yang jelas, memberikan dukungan dan bimbingan individual, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran. Hal ini secara tidak langsung pegawai akan merasa dihargai, dimotivasi, dan memiliki tujuan yang jelas, yang nantinya akan meningkatkan kinerja mereka dan organiasi itu sendiri.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, yang dimana hasil ini selaras dengan penelitian terdahulu yakni penelitian dari Rau et al., (2023) menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan PT Bank SulutGo Cabang Tomohon. Selain itu, pandangan serupa juga dikemukakan oleh Lempoy et al., (2025) hasil penelitian ini menunjukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan cara meningkatkan motivasi, pengembangan, dan Kinerja

Penutup

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dimediasi oleh kompensasi. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memberikan visi yang jelas, memberikan dukungan dan bimbingan individual, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran, sehingga secara tidak langsung pegawai akan merasa dihargai, dimotivasi, dan memiliki tujuan yang jelas, yang nantinya akan meningkatkan kinerja mereka dan organiasi itu sendir. Sementara itu, pemeberian kompensasi yang baik akan menimbulkan rasa dihargai dan diakui oleh organisasi, yang dimana akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan keinginan untuk berkontribusi lebih besar. Secara keseluruhan, gaya kepemmimpinan transformasional dan ompensasi memiliki kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng.

Saran

Perusahaan disarankan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional serta sistem kompensasi yang telah terbukti efektif. Perusahaan perlu lebih memperhatikan pemberian kompensasi non-finansial berupa pengakuan dan penghargaan atas prestasi pegawai, karena aspek ini terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja. Program penghargaan seperti jenjang karir yang jelas perlu terus dikembangkan. Perusahaan juga tetap harus memastikan gaji dan asuransi sebagai faktor dasar terpenuhi dengan baik untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Perusahaan juga disarankan untuk menjadikan Perumda Tirta Hita Buleleng sebagai benchmark bagi BUMD lainnya serta melakukan evaluasi berkala melalui survey kepuasan pegawai. Untuk peneliti

selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, atau kepuasan kerja yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai. Objek penelitian juga perlu diperluas ke perusahaan lain, baik BUMD maupun swasta, untuk melihat konsistensi hasil. Penggunaan metode kualitatif atau mixed-method juga disarankan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika pengaruh antar variabel.

Daftar Pustaka

Artawan, I. P. G. B., Puspitawati, N. M. D., & Carina, T. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indah Permai Denpasar. *EMAS*, *6*(1), 48–62.

Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2. 9 untuk penelitian empiris*.

Hardini, E. S., & Meiriyanti, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, *1*(2), 1–28.

Hasana, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Kereta Api Indonesia Divisi Regional Iii Palembang. Universitas Bina Darma.

Kurniawan, M. G. M., & Andani, K. W. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada CV Panca Karya Makmur di Bogor. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *7*(2), 592–599.

Lase, F., Koto, M. S., & Hutagalung, H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Sibolga. *Educational Journal of Islamic Management*, *3*(2), 95–105.

Masripah, R., & Rahmi, P. P. (2025). Pengaruh Fasilitas Kerja, Beban Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pemadaman Pada Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kabupaten Bandung. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, *9*(1), 142–155.

Mirdan, R. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Akuntansi*, *1*, 10–15.

Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *7*(2), 112–121.

Sadipun, Y. D., Wellem, I., & Juru, P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Kopdit Obor Mas Maumere. *Jurnal Projemen UNIPA*, *10*(3), 1–10.

Susilo, M. H., & Husna, A. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Indonesia Comnets Plus. *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *8*(2), 135–144.

Wati, N. P. Y. M., & Lasmi, N. W. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT. Varash Indonesia Jaya. *Journal Social Society*, *6*(1), 322–333.