

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Della Asmaria Putri^{1*}, Muhammad Ridwan²

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK, Indonesia

Email penulis 1: dellaasmariaputri03@gmail.com, penulis 2: mridwanupiyptk@gmail.com

Corresponding Author: Della Asmaria Putri dellaasmariaputri03@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Kompensasi; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai

Received : 04, April 2026

Revised : 12, Mei 2026

Accepted: 23, Mei 2026

Published: 30, Mei 2026

Copyright (c) 2026 Jurnal Bisnis Digital

This work is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Camat Batang Kapas, Kabupaten Pesisir Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal terhadap 54 responden (total sampling). Analisis data dilakukan dengan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Hasil menunjukkan: (1) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai; (2) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (3) gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Integrasi perspektif e-leadership dan phygital workplace memperkuat relevansi temuan dalam konteks transformasi digital instansi pemerintah. Kepuasan kerja terbukti sebagai mediator psikologis mutlak yang menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, work environment, and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at the Batang Kapas Subdistrict Office in Pesisir Selatan Regency. The study employs a quantitative approach with a causal design involving 54 respondents (total sampling). Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS. The results indicate: (1) the work environment has a significant effect on job satisfaction and employee performance; (2) job satisfaction has a significant effect on performance; (3) leadership style and compensation do not have a direct effect on performance, but have an indirect effect through job satisfaction. The integration of e-leadership and phygital workplace perspectives reinforces the relevance of the findings in the context of digital transformation in government agencies. Job satisfaction is proven to be an absolute psychological mediator explaining the mechanism of performance improvement among public sector employees.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai sebagai indikator utama keberhasilan organisasi (Mangkunegara, 2018). Dalam era transformasi digital, instansi pemerintah dituntut untuk mengelola SDM secara efektif melalui kepemimpinan yang adaptif dan berbasis teknologi (e-leadership), lingkungan kerja yang kondusif secara fisik maupun digital (phygital workplace), serta sistem kompensasi yang adil dan transparan (Avolio, 2014). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada individu dalam suatu organisasi (Mangkunegara, 2018).

Berdasarkan observasi awal pada Kantor Camat Batang Kapas, kinerja pegawai belum optimal yang ditunjukkan dari capaian kerja yang belum memenuhi target. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi yang berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan berperan memengaruhi perilaku dan motivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2017). Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan dan produktivitas (Sedarmayanti, 2017), sementara kompensasi menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi pegawai (Hasibuan, 2017).

Tabel 1. Penilaian Kinerja Pegawai Kantor Camat Batang Kapas

No.	Pertanyaan Penilaian Kinerja	Target	Pencapaian
1.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik	100%	75%
2.	Pegawai melebihi target yang ditetapkan pimpinan	100%	75%
3.	Pegawai berusaha menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	100%	80%
4.	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai kompetensinya	100%	90%

Sumber: Data Observasi Awal, 2024

Berdasarkan Tabel 1, terdapat kesenjangan signifikan antara target dan pencapaian kinerja pegawai. Capaian tertinggi hanya 90% (kompetensi) dan terendah 75% (kualitas kerja dan pencapaian target). Kondisi ini mengindikasikan adanya gap antara harapan organisasi dan realitas kinerja yang perlu dikaji lebih mendalam, khususnya melalui peran mediasi kepuasan kerja.

Penelitian ini mengusulkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara faktor organisasi (kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi) dengan kinerja pegawai. Di samping itu, penelitian ini mengintegrasikan perspektif transformasi digital dengan mengkaji bagaimana e-leadership dan lingkungan kerja

fisik-digital memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai instansi pemerintah (Crisci, 2019). Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam (Yuliana, 2019), sehingga penelitian ini berkontribusi dalam menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari peningkatan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau pegawai secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka (Mulyadi, 2017). Menurut (Moeheriono, 2017), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Dalam konteks era digital, kinerja pegawai sektor publik juga diukur dari kemampuan adaptasi terhadap sistem informasi dan teknologi digital yang diimplementasikan pemerintah (Nguyen, 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Rivai, 2017). (Ansory, 2018) mendefinisikannya sebagai sikap emosional berupa perasaan yang berawal dari dalam diri seseorang yang menyenangi dan mencintai pekerjaannya. (Sutrisno, 2017) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pegawai dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

Teori dua faktor Herzberg (Robbins, 2016) membedakan faktor hygiene yang mencegah ketidakpuasan seperti kompensasi, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi dengan faktor motivator yang mendorong kepuasan sejati seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab. Dalam birokrasi pemerintahan, faktor hygiene cenderung lebih dominan karena sistem remunerasi yang terstandarisasi dan lingkungan kerja yang diatur regulasi. (Judge, 2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator kritis yang menjembatani hubungan antara kondisi organisasi dan kinerja individu melalui mekanisme Social Exchange Theory: pegawai yang merasa puas akan membalas dengan kinerja yang lebih tinggi sebagai bentuk reciprocity terhadap organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu model atau cara memengaruhi sosial dalam organisasi di mana pemimpin mengusahakan partisipasi anggota dalam mencapai tujuan (Afandi, 2018). Menurut (Siagian, 2017), gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut bersedia melakukan kehendak pemimpin. (Sunnyoto, 2017) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi pihak lain melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung.

Dalam era transformasi digital, konsep e-leadership berkembang sebagai bentuk gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh teknologi informasi dan komunikasi. (Avolio, 2014) mendefinisikan e-leadership sebagai proses pengaruh sosial yang menggunakan platform TIK untuk menghasilkan perubahan dalam sikap, perilaku, dan kinerja individu maupun tim. Di instansi pemerintah seperti Kantor Camat, penerapan e-leadership melalui penggunaan sistem informasi manajemen, komunikasi digital, dan supervisi berbasis data berpotensi meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui transparansi dan efisiensi proses kerja. Bass dan (Asbani, 2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan bawahan melalui inspirasi dan stimulasi intelektual, bukan melalui perubahan kinerja secara langsung.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah faktor-faktor fisik yang ada di sekitar pekerjaan yang dapat memengaruhi pegawai dalam menjalankan tugasnya (Simamora, 2017). (Sedarmayanti, 2017) mendefinisikannya sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, termasuk lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik sebagai individu maupun kelompok. (Batjo, 2018) menambahkan bahwa lingkungan kerja meliputi segala sesuatu di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas mereka.

Dalam konteks transformasi digital, lingkungan kerja tidak hanya mencakup dimensi fisik tetapi juga dimensi digital (phygital workplace). (Crisci, 2019) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mengintegrasikan elemen fisik dan digital secara signifikan memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai di instansi publik. Ketersediaan infrastruktur TIK yang memadai, akses internet yang stabil, dan perangkat teknologi yang mendukung pekerjaan merupakan komponen lingkungan kerja digital yang semakin krusial bagi kepuasan kerja pegawai sektor publik.

Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017). (Sedarmayanti, 2017) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. (Mulyadi, 2017) menambahkan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada pegawai sebagai balasan atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Transformasi Digital dan E-Leadership dalam Instansi Pemerintah

Transformasi digital di sektor publik mencakup perubahan mendasar dalam cara pemerintah memberikan layanan dan mengelola sumber daya,

termasuk sumber daya manusia. (Avolio, 2014) menyatakan bahwa e-leadership mencerminkan bagaimana pemimpin menggunakan platform digital untuk berkomunikasi, berkolaborasi, dan mengevaluasi kinerja tim. Dalam instansi pemerintah tingkat kecamatan, adopsi sistem informasi manajemen kepegawaian digital, e-government, dan platform koordinasi berbasis aplikasi menjadi katalis perubahan dalam budaya kerja dan kepemimpinan.

(Nguyen, 2020) menunjukkan bahwa transformasi digital yang efektif memerlukan kepemimpinan yang mampu memfasilitasi pembelajaran digital dan membangun kepercayaan dalam ekosistem kerja yang semakin kompleks. (Abaker, 2019) menemukan bahwa organisasi publik yang berhasil mengintegrasikan e-leadership dalam manajemen SDM menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan kinerja yang lebih tinggi. Integrasi aspek digital ini memberikan kerangka teoritis yang relevan untuk memahami mengapa kepuasan kerja menjadi mediator yang lebih kuat dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja, terutama dalam birokrasi yang tengah bertransformasi digital.

Hipotesis Penelitian

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H2: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H5: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H6: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H8: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.
- H9: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.
- H10: Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Camat Batang Kapas,

Kabupaten Pesisir Selatan, yang berjumlah 54 orang. Seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik total sampling (Sugiyono, 2019).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert (1–5) yang mencakup lima variabel: gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3), kepuasan kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas konvergen (Average Variance Extracted/AVE > 0,50) dan reliabilitas (Composite Reliability > 0,70) sesuai standar PLS-SEM.

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS versi 3.3.3. Metode PLS-SEM dipilih karena kemampuannya menguji model yang kompleks dengan variabel mediasi secara simultan, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal (Hair et al., 2019). Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai t-statistik (> 1,96 pada $\alpha = 5\%$) dan p-value (< 0,05). Nilai R-Square digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model struktural.

HASIL PENELITIAN

Pengujian Outer Model (Measurement Model)

Berdasarkan hasil pengujian outer model dengan SmartPLS, seluruh indikator memiliki nilai outer loadings di atas 0,70 setelah proses eliminasi indikator yang tidak memenuhi syarat. Nilai Average Variance Extracted (AVE) semua konstruk berada di atas 0,50, menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik. Nilai Composite Reliability semua konstruk berada di atas 0,70, mengkonfirmasi reliabilitas instrumen yang memadai.

Pengujian Inner Model (Structural Model)

Model struktural menghasilkan dua persamaan sebagai berikut:

Model Persamaan I (Kepuasan Kerja):

$$Z = 0,073X1 + 2,812X2 + 1,602X3 + e1$$

Model Persamaan II (Kinerja Pegawai):

$$Y = 1,695X1 + 4,185X2 + 0,083X3 + 8,741Z + e2$$

Nilai R-Square konstruk Kinerja Pegawai sebesar 0,896 (89,6%), menunjukkan bahwa keempat konstruk eksogen secara bersama-sama mampu menjelaskan 89,6% variasi kinerja pegawai — kategori tinggi. Nilai R-Square Kepuasan Kerja sebesar 0,534 (53,4%), menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan 53,4% variasi kepuasan kerja.

Hasil Pengujian Hipotesis

Ringkasan hasil pengujian hipotesis berdasarkan nilai t-statistik dan p-value SmartPLS disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis PLS-SEM

Hipotesis	Jalur	Keterangan
H1	Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	Tidak Signifikan
H2	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	Signifikan ✓
H3	Kompensasi → Kepuasan Kerja	Tidak Signifikan
H4	Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	Tidak Signifikan
H5	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	Signifikan ✓
H6	Kompensasi → Kinerja Pegawai	Tidak Signifikan
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	Signifikan ✓
H8	Gaya Kepemimpinan → Kinerja (via Kepuasan)	Tidak Signifikan
H9	Lingkungan Kerja → Kinerja (via Kepuasan)	Signifikan ✓
H10	Kompensasi → Kinerja (via Kepuasan)	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil Uji SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 2, dari 10 hipotesis yang diuji, hipotesis yang diterima (signifikan) adalah H2, H5, H7, dan H9. Hipotesis yang tidak didukung data (tidak signifikan) adalah H1, H3, H4, H6, H8, dan H10.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Batang Kapas. Temuan ini sejalan dengan (Asbari, 2020) yang menemukan pengaruh tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Secara teoritis, dalam konteks birokrasi pemerintahan, gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung formal dan terikat regulasi, sehingga ruang bagi pemimpin untuk mengekspresikan gaya kepemimpinan yang variatif menjadi terbatas (Siagian, 2017). Kepuasan kerja pegawai birokrasi lebih dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja fisik yang dapat dirasakan langsung dibandingkan pola kepemimpinan yang lebih bersifat struktural (Judge, 2017). Dalam perspektif e-leadership, keterbatasan adopsi teknologi digital di lingkungan kecamatan juga menjadi faktor yang membatasi efektivitas kepemimpinan dalam membentuk kepuasan kerja (Avolio, 2014).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sejalan dengan (Khair, 2018). Lingkungan kerja yang kondusif mencakup kondisi fisik ruangan, sarana prasarana, hubungan antar rekan kerja, dan dukungan atasan secara langsung berkontribusi terhadap kenyamanan dan kepuasan kerja (Sedarmayanti,

<https://ejournal.ummuba.ac.id/index.php/JDB>

2017). Dalam perspektif phygital workplace, ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai di Kantor Camat Batang Kapas juga menjadi komponen lingkungan kerja digital yang semakin penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai (Crisci, 2019). Temuan ini menegaskan bahwa investasi pada lingkungan kerja baik fisik maupun digital merupakan strategi paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja di instansi publik.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori dua faktor Herzberg (dalam (Robbins, 2016)) kompensasi dalam sistem kepegawaian negeri bersifat terstandarisasi dan dianggap sebagai faktor hygiene yang mencegah ketidakpuasan, bukan faktor motivator yang mendorong kepuasan aktif. Ketika kompensasi sudah memenuhi standar minimum yang ditetapkan pemerintah, peningkatan kompensasi tidak serta-merta meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai tidak dapat membandingkannya dengan pasar tenaga kerja yang lebih kompetitif. Hasil berbeda yang ditemukan (Aprianta, 2017) menunjukkan bahwa konteks organisasi sangat memengaruhi hubungan kompensasi-kepuasan.

Mengapa Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Tidak Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja

Temuan unik penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan (H4) dan kompensasi (H6) tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, meskipun secara teoritik keduanya sering diasumsikan memiliki hubungan langsung. (Martono, 2017) dan (Mahadi, 2020) mendukung temuan ini. Argumentasi teoritis yang mendalam dapat diberikan melalui perspektif mediasi penuh (full mediation):

Pertama, dalam konteks birokrasi Kantor Camat Batang Kapas, gaya kepemimpinan beroperasi dalam kerangka regulasi yang ketat. Pegawai tidak secara bebas merespons gaya kepemimpinan atasan dalam meningkatkan kinerja karena standar kinerja ditetapkan secara baku oleh peraturan kepegawaian. Pengaruh kepemimpinan harus terlebih dahulu melewati mekanisme psikologis kepuasan kerja sebelum mengubah perilaku kinerja pegawai (Judge, 2017). Dalam perspektif e-leadership, pimpinan yang belum sepenuhnya mengadopsi teknologi digital dalam praktik kepemimpinannya belum mampu menciptakan dampak langsung pada kinerja, namun dapat meningkatkan kepuasan melalui komunikasi yang lebih efisien dan transparan (Avolio, 2014).

Kedua, struktur gaji kepegawaian negeri yang seragam berdasarkan golongan menyebabkan kompensasi tidak mampu mendorong diferensiasi kinerja secara langsung. Pegawai yang menerima kompensasi setara tidak memiliki insentif finansial langsung untuk berkinerja lebih tinggi. Kompensasi baru berdampak pada kinerja jika terlebih dahulu mempengaruhi kepuasan kerja yang kemudian mendorong motivasi

intrinsik (Robbins, 2016). (Abaker, 2019) mengonfirmasi bahwa di sektor publik, faktor struktural seperti kompensasi mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui variabel psikologis.

Mengapa Kepuasan Kerja Menjadi Mediator Mutlak dalam Konteks Birokrasi

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh antara gaya kepemimpinan/kompensasi dan kinerja temuan yang sangat relevan dalam konteks birokrasi pemerintahan. Social Exchange Theory (Blau, 1964 dalam (Judge, 2017)) menjelaskan bahwa pegawai yang merasa puas akan membalas dengan kinerja lebih baik sebagai bentuk reciprocity terhadap organisasi.

Kepuasan kerja menjadi mediator mutlak dalam birokrasi karena tiga alasan utama: (1) sistem remunerasi terstandarisasi mengurangi efek langsung kompensasi pada kinerja; (2) struktur hirarkis yang kaku membatasi variasi gaya kepemimpinan yang dapat langsung menggerakkan kinerja; dan (3) motivasi intrinsik yang dibentuk oleh kepuasan kerja menjadi pendorong utama kinerja ketika insentif ekstrinsik bersifat homogen. Dalam konteks digital, (Avolio, 2014) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga mencerminkan sejauh mana pegawai merasa didukung dan dihargai dalam lingkungan kerja digital yang semakin kompleks. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja melalui perbaikan lingkungan kerja fisik dan digital menjadi strategi paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Camat Batang Kapas.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja (H9)

Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung (H5) maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja (H9). Temuan ini menegaskan pentingnya investasi pada lingkungan kerja sebagai strategi peningkatan kinerja yang paling efektif dan efisien. Dalam konteks transformasi digital instansi pemerintah, lingkungan kerja yang mendukung termasuk infrastruktur digital yang memadai tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga langsung meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja pegawai (Nguyen, 2020). Temuan ini sejalan dengan (Yuliana, 2019).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai baik langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mediator; (2) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun keduanya berpotensi berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja yang menegaskan peran mediasi penuh kepuasan kerja dalam konteks birokrasi pemerintahan yang terstandarisasi.

Rekomendasi praktis: (1) manajemen Kantor Camat Batang Kapas perlu memprioritaskan investasi pada peningkatan kualitas lingkungan kerja, baik aspek fisik maupun digital (phygital workplace), sebagai strategi paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai; (2) pengembangan e-leadership perlu menjadi agenda prioritas melalui pelatihan kepemimpinan digital, adopsi platform komunikasi berbasis aplikasi, dan sistem evaluasi kinerja digital yang transparan; (3) kepuasan kerja perlu dikelola secara holistik melalui komunikasi yang efektif, pengakuan atas prestasi, dan hubungan interpersonal yang harmonis; (4) sistem kompensasi berbasis kinerja digital dapat dipertimbangkan untuk memperkuat keterkaitan antara kompensasi dan kinerja pegawai.

PENELITIAN LANJUTAN

Peneliti selanjutnya diharapkan mengembangkan penelitian ini dengan: (1) menambahkan variabel e-leadership, digital work environment, dan digital literacy sebagai variabel independen yang relevan dengan konteks bisnis digital; (2) memperluas objek penelitian ke beberapa Kantor Camat di Kabupaten Pesisir Selatan untuk meningkatkan generalisabilitas temuan; (3) menggunakan PLS-SEM dengan multi-group analysis untuk membandingkan pola hubungan antar variabel berdasarkan kelompok generasi atau tingkat literasi digital; (4) menambahkan variabel moderating seperti dukungan teknologi digital dan komitmen organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini. Secara khusus, penulis menyampaikan apresiasi kepada pimpinan dan seluruh pegawai Kantor Camat Batang Kapas, Kabupaten Pesisir Selatan, yang telah bersedia menjadi responden. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Universitas Putra Indonesia YPTK Padang atas dukungan akademik yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abaker, M. O.-T.-N. (2019). Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia. *Employee Relations*, 454–474. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2017-0104> <https://doi.org/10.1108/ER-05-2017-0104>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikato*. Zanafa Publishing.
- Ansory, A. F. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Indonesia Pustaka.
- Aprianta, R. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 45–53.
- Asbari, M. (2020). The role of transformational leadership on job satisfaction: A study on Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 405–420.

- Avolio, B. J. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Batjo, N. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 112–120.
- Crisci, A. S. (2019). What influences employees' behavior and attitudes toward digital transformation in public administration? *International Journal of Public Administration*, 650–661. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498104>
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Bumi Aksara.
- Judge, T. A.-M. (2017). *Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change*. *Journal of Applied Psychology*. 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Khair, H. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 34–41.
- Mahadi, M. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 88–96.
- Mangkunegara, A. A. (2018). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Martono, S. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12–20.
- Moehariono. (2017). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, R. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. In Media.
- Nguyen, T. M. (2020). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 270–284.
- Rivai, V. (2017). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2016). *Management (13th ed)*. Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi ke-3)*. STIE YKPN.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.



Yuliana, M. &. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 101-110.