

## **ANALISIS HUBUNGAN KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN PEGAWAI DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA TAHUN 2025**

**Farica Putri Salsabila<sup>1</sup>, Hardiman<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat,  
Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jl. KH. Ahmad Dahlan, Cirendeu, Ciputat,  
Kota Tangerang Selatan, Banten 15419

Email: [faricaputri2019@gmail.com](mailto:faricaputri2019@gmail.com)<sup>1</sup>

### **ABSTRAK**

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi, terutama di lingkungan pendidikan tinggi. Berbagai faktor dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, di antaranya adalah kompensasi dan kepemimpinan. Observasi awal di Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ) menunjukkan bahwa sebagian pegawai menyatakan belum puas terhadap sistem kompensasi dan gaya kepemimpinan di institusi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai di UMJ tahun 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Sampel terdiri dari 86 pegawai yang dipilih menggunakan teknik *accidental sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring menggunakan Google Form. Analisis data mencakup analisis univariat untuk melihat distribusi karakteristik dan variabel, serta analisis bivariat menggunakan uji chi-square dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menilai kompensasi dan kepemimpinan di UMJ berada dalam kategori baik. Namun, uji bivariat menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $p = 0,192$ ; OR = 2,333). Sebaliknya, kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $p < 0,001$ ; OR = 7,000). Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan berperan lebih dominan dibandingkan kompensasi dalam memengaruhi kepuasan pegawai di UMJ. Oleh karena itu, disarankan agar pimpinan dan unit sumber daya manusia meningkatkan kualitas komunikasi, kepemimpinan

### **Article history**

Received: Juli 2025

Reviewed: Juli 2025

Published: Juli 2025

Plagiarism checker  
no 234

Doi : prefix doi :  
[10.8734/Nutricia.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/Nutricia.v1i2.365)

**Copyright : Author**

**Publish by :  
Nutricia**



This work is licensed  
under a [creative  
commons  
attribution-  
noncommercial 4.0  
international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

partisipatif, serta transparansi dalam pengelolaan sistem kompensasi guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memuaskan bagi pegawai.

**Kata Kunci:** kepuasan kerja, kompensasi, kepemimpinan, pegawai, Universitas Muhammadiyah Jakarta

### **ABSTRACT**

*Job satisfaction is one of the important indicators in assessing organizational effectiveness, especially in higher education. Various factors can affect the level of employee job satisfaction, including compensation and leadership. Initial observations at Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ) showed that some employees expressed dissatisfaction with the compensation system and leadership style at the institution. This study aims to analyze the relationship between compensation and leadership on employee satisfaction at UMJ in 2025. The study used a quantitative approach with a cross-sectional design. The sample consisted of 86 employees selected using accidental sampling technique. Data collection was conducted through an online questionnaire using Google Form. Data analysis included univariate analysis to see the distribution of characteristics and variables, and bivariate analysis using the chi-square test with a significance level of 5%. The results showed that the majority of employees rated compensation and leadership at UMJ as being in the good category. However, bivariate tests showed that compensation did not have a significant relationship with job satisfaction ( $p = 0.192$ ;  $OR = 2.333$ ). In contrast, leadership has a significant relationship with job satisfaction ( $p < 0.001$ ;  $OR = 7.000$ ). The conclusion of this study is that leadership plays a more dominant role than compensation in influencing employee satisfaction at UMJ. Therefore, it is recommended that leaders and human resource units improve the quality of communication, participative leadership, and transparency in managing the compensation system in order to create a more supportive and satisfying work environment for employees.*

**Keywords:** job satisfaction, compensation, leadership, employees, Universitas Muhammadiyah Jakarta

## **PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari kondisi emosional positif yang timbul ketika seseorang menilai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan sesuai harapan. Survei global menyebutkan bahwa hanya sekitar 15% karyawan di dunia yang benar-benar merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, sementara di Indonesia angkanya sedikit lebih tinggi, namun masih jauh dari ideal (Gallup, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pekerjaan telah menjadi bagian penting dalam kehidupan individu, rasa puas terhadap pekerjaan masih menjadi tantangan tersendiri, baik di sektor publik maupun swasta.

Berbagai teori telah menjelaskan mengapa kepuasan kerja dapat tercapai atau justru gagal terbentuk. Locke (1976) dalam teori Rentang Afeksi menyebutkan bahwa kepuasan muncul dari kesenjangan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh dalam pekerjaan, terutama pada aspek-aspek yang dianggap penting seperti gaji atau hubungan kerja (Retno, 2014). Porter (1974) dalam teori Discrepancy menekankan bahwa ketidakcocokan antara kenyataan dan harapan kerja akan menimbulkan ketidakpuasan, sementara Adams melalui teori Equity menjelaskan bahwa rasa puas dipengaruhi oleh sejauh mana seseorang merasa diperlakukan adil dibandingkan dengan orang lain (As'ad, 2004). Konsep-konsep ini memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh penilaian kognitif dan emosional terhadap berbagai aspek kerja.

Di Indonesia, keluhan terhadap ketidaksesuaian kompensasi masih menjadi hal yang umum. Meski upah minimum regional di DKI Jakarta telah ditetapkan sebesar Rp4.641.000 dan di Banten Rp4.200.000, banyak pegawai merasa bahwa jumlah tersebut belum sepadan dengan beban kerja yang ditanggung (WorldatWork, 2020). Data Deloitte (2021) menunjukkan bahwa 40% pegawai di Jakarta dan 45% di Banten tidak puas dengan kompensasi yang mereka terima. Dalam konteks ini, kompensasi tidak hanya berarti gaji pokok, tetapi mencakup pula jaminan kerja, promosi, tunjangan, dan rasa aman dalam berkarier (Erni dan Kurniawan, 2008).

Salah satu faktor yang paling sering dikaitkan dengan rendahnya kepuasan kerja adalah sistem kompensasi yang belum memadai. Meski gaji minimum di Jakarta telah ditetapkan sebesar Rp4.641.000 dan di Banten sebesar Rp4.200.000 per bulan (WorldatWork, 2020), persepsi ketimpangan antara beban kerja dan imbal jasa tetap menjadi isu. Data menunjukkan bahwa 40% karyawan di Jakarta

dan 45% di Banten menyatakan tidak puas dengan kompensasi yang mereka terima (Deloitte, 2021). Tak hanya soal nominal, rasa ketidakadilan dan kurangnya transparansi dalam pemberian insentif turut memperburuk persepsi tersebut.

Namun kompensasi bukan satu-satunya variabel yang memengaruhi kepuasan kerja. Peran kepemimpinan terbukti sama pentingnya, jika tidak lebih. Sebuah studi menyebutkan bahwa 70% karyawan yang merasa didukung oleh atasan mereka juga menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi (Zenger et al., 2019). Di Jakarta, dukungan pimpinan dirasakan oleh 60% karyawan, sementara di Banten hanya 50%. Gaya kepemimpinan terbukti menyumbang hingga 30% variasi dalam kepuasan kerja (Judge & Piccolo, 2004), dan pegawai yang dipimpin oleh atasan partisipatif atau transformasional cenderung merasa lebih dihargai dan terlibat. Robert House melalui Path-Goal Theory menegaskan bahwa peran pemimpin bukan hanya memberi instruksi, tetapi juga mengarahkan dan memfasilitasi tercapainya tujuan kerja yang selaras antara individu dan organisasi. Ketika perilaku kepemimpinan tidak sesuai dengan kebutuhan bawahan atau struktur lingkungan kerja, efektivitas kepemimpinan pun akan berkurang. Empat elemen utama dalam kepemimpinan menurut Erni dan Kurniawan (2008) mencakup adanya pengikut, hubungan kerja, penggunaan pengaruh, dan nilai-nilai yang dibangun— yang kesemuanya dapat berdampak langsung terhadap kepuasan pegawai.

Di lingkungan akademik, isu serupa tak bisa diabaikan. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ), sejumlah pegawai menyampaikan ketidakpuasan terhadap aspek kompensasi dan gaya kepemimpinan di unit kerja mereka. Keluhan tak hanya berpusat pada jumlah penghasilan, tetapi juga pada kurangnya keterlibatan atasan dalam mendampingi dan mengapresiasi kerja pegawai. Situasi ini menjadi dasar penting untuk dilakukan pengkajian lebih lanjut mengenai sejauh mana kompensasi dan kepemimpinan berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai UMJ.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai di UMJ tahun 2025. Dengan menggali persepsi langsung dari pegawai sebagai responden, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran faktual sekaligus menjadi masukan strategis bagi pengembangan manajemen SDM di lingkungan perguruan tinggi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain *cross-sectional* dan pendekatan observasional. Penelitian dilakukan pada bulan Juni 2025 terhadap pegawai Universitas Muhammadiyah Jakarta yang berada di wilayah Kota Tangerang Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UMJ yang berjumlah 340 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh sampel minimum sebanyak 78 responden. Setelah ditambahkan toleransi ketidaksesuaian data sebesar 10%, maka jumlah total sampel ditetapkan menjadi 86 orang. Sampel dipilih dengan teknik *accidental sampling* dan harus memenuhi kriteria inklusi, yaitu pegawai tetap atau kontrak yang terdaftar secara resmi, berusia antara 20–45 tahun, serta bersedia mengikuti penelitian. Adapun pegawai dengan masa kerja kurang dari enam bulan, sedang cuti panjang, atau tidak aktif bekerja dikeluarkan dari kriteria sampel.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form, yang disusun berdasarkan variabel-variabel utama dalam penelitian, yaitu kompensasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, serta data demografi pendukung seperti usia, jenis kelamin, dan lama kerja. Selain data primer, peneliti juga menggunakan data sekunder berupa informasi umum tentang jumlah pegawai UMJ untuk perhitungan sampel.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap. Pertama, analisis univariat digunakan untuk mendeskripsikan distribusi frekuensi tiap variabel. Kedua, analisis bivariat dilakukan dengan uji Chi-Square untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam uji bivariat, tingkat signifikansi ditetapkan sebesar 5%. Apabila syarat Chi-Square tidak terpenuhi (misalnya pada sel dengan nilai ekspektasi kurang dari lima), maka digunakan uji alternatif seperti *Fisher's Exact Test* atau *Continuity Correction*, sesuai struktur tabel. Semua proses analisis dilakukan untuk menguji hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai UMJ tahun 2025.

## **HASIL**

### **Karakteristik Responden**

**Tabel 1. Distribusi Frekuensi Umur pada Pegawai**

	Frekuensi	Persentase (%)
≥ 25 Tahun	71	82.6
< 25 tahun	15	17.4
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai Universitas Muhammadiyah Jakarta yang menjadi responden dalam penelitian ini berusia ≥ 25 tahun, yaitu sebanyak 71 orang (82,6%), sedangkan sisanya 15 orang (17,4%) berusia < 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai dengan usia dewasa muda menuju dewasa madya, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang lebih stabil.

**Tabel 2. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin pada Pegawai**

	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	67	77.9
Perempuan	19	22.1
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>

Selanjutnya, pada Tabel 2 terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yakni sebanyak 67 orang (77,9%), sedangkan perempuan hanya berjumlah 19 orang (22,1%). Proporsi ini mencerminkan dominasi tenaga kerja laki-laki di lingkungan kerja pegawai UMJ pada unit-unit yang menjadi objek penelitian.

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Lama Kerja pada Pegawai**

	Frekuensi	Persentase (%)
<1-5 Tahun	3	3.5
6-10 Tahun	78	90.7
11-15 Tahun	3	3.5
16->25 Tahun	2	2.3
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>

Sementara itu, Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki lama kerja 6–10 tahun, yaitu sebanyak 78 orang (90,7%). Responden dengan lama kerja <1–5 tahun dan 11–15 tahun masing-masing berjumlah 3 orang (3,5%), dan hanya 2 orang (2,3%) yang memiliki masa kerja antara 16–25 tahun. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah cukup lama bekerja di UMJ, khususnya dalam kisaran 6–10 tahun, yang dapat mencerminkan

tingkat adaptasi kerja yang relatif stabil dan pengalaman yang cukup dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

## **Analisis Univariat**

**Tabel 4. Rekapitulasi Analisis Univariat**

Variabel	Kategori	n	%	Jumlah	
				n	%
Kompensasi	Tidak Baik	2	2.3	86	100
	Baik	84	97.7		
Kepemimpinan	Tidak baik	30	34.9	86	100
	Baik	56	65.1		
Kepuasan Pegawai	Tidak Puas	38	44.2	86	100
	Puas	48	55.8		

Pada tabel 4, diperoleh hasil analisis univariat terhadap tiga variabel utama, yaitu kompensasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa dari seluruh responden, sebanyak 84 orang (97,7%) menilai kompensasi yang diterima tergolong baik, sementara 2 orang (2,3%) menilai tidak baik. Untuk variabel kepemimpinan, sebanyak 56 responden (65,1%) menyatakan bahwa kepemimpinan di unit kerjanya tergolong baik, sedangkan 30 orang (34,9%) menilainya tidak baik. Sementara itu, tingkat kepuasan pegawai menunjukkan bahwa 48 orang (55,8%) merasa puas terhadap pekerjaannya, sedangkan 38 orang (44,2%) merasa tidak puas. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai merasa mendapatkan kompensasi dan kepemimpinan yang baik, namun masih terdapat sekelompok besar responden yang mengalami ketidakpuasan kerja.

## **Analisis Bivariat**

**Tabel 5. Rekapitulasi Analisis Bivariat**

Variabel	Kepuasan Pegawai				Total		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas					
	n	%	n	%	N	%		
<b>1. Kompensasi</b>							2.333	0,192
Tidak baik	2	5,3	0	0,0	2	2,3		

---

Baik	36	94,7	48	100	84	97,7		
Total	38	100	48	100	86	100		
<b>2. Kepemimpinan</b>								
Tidak Baik	30	78,9	0	0,0	30	34,9		
Baik	8	21,1	48	100	56	65,1	7.000	<0,001
Total	38	100	48	100	86	100		

---

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh hasil analisis hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Jakarta Tahun 2025. Hasil analisis hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa dari seluruh responden, sebanyak 84 orang (97,7%) yang menerima kompensasi dalam kategori baik, 48 orang (57,1%) merasa puas terhadap pekerjaannya, sedangkan 36 orang (42,9%) masih merasa tidak puas. Sementara itu, dari 2 pegawai (2,3%) yang menerima kompensasi tidak baik, seluruhnya (100%) menyatakan tidak puas terhadap pekerjaannya. Hasil uji Chi Square menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,192, yang lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Adapun nilai odds ratio (OR) yang diperoleh adalah 2,333, yang menunjukkan bahwa pegawai yang menerima kompensasi baik memiliki kemungkinan 2,3 kali lebih besar untuk merasa puas dibandingkan dengan yang menerima kompensasi tidak baik, meskipun tidak signifikan secara statistik.

Hasil analisis hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa dari 56 pegawai (65,1%) yang menilai kepemimpinan sebagai baik, sebanyak 48 orang (85,7%) merasa puas, dan 8 orang (14,3%) merasa tidak puas. Sebaliknya, dari 30 pegawai (34,9%) yang menilai kepemimpinan sebagai tidak baik, seluruhnya (100%) menyatakan tidak puas terhadap pekerjaannya. Hasil uji Chi Square menunjukkan nilai *p-value* sebesar <0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Nilai odds ratio (OR) sebesar 7,000 menunjukkan bahwa pegawai yang menilai kepemimpinan sebagai baik

memiliki kemungkinan 7 kali lebih besar untuk merasa puas dibandingkan dengan pegawai yang menilai kepemimpinan tidak baik.

## **PEMBAHASAN**

### **Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Pegawai di Universitas Muhammadiyah Jakarta Tahun 2025**

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting yang memengaruhi persepsi dan kepuasan kerja seorang pegawai. Kompensasi yang dinilai adil dan layak tidak hanya mencerminkan penghargaan atas kinerja, tetapi juga menjadi bentuk penghormatan terhadap kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan institusi. Kepuasan terhadap kompensasi dapat berdampak pada motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai dalam jangka panjang.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa sebagian besar pegawai yang memperoleh kompensasi dalam kategori baik menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang menerima kompensasi tidak baik. Hasil analisis bivariat menunjukkan bahwa dari 86 pegawai, sebanyak 48 dari 84 orang (57,1%) yang menerima kompensasi dalam kategori "baik" merasa puas terhadap pekerjaannya. Sementara itu, dari 2 pegawai yang menilai kompensasi yang diterima tidak baik, seluruhnya (100%) merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Hasil uji statistik chi-square menghasilkan nilai *p-value* sebesar 0,192, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat tidak berhubungan secara signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Rindi Andriyani et al. (2023) di CV. Media Computer Jombang, yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar  $0,654 > 0,05$ . Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompensasi hanya menyumbang 2,4% terhadap kepuasan kerja berdasarkan nilai  $R^2$  yang rendah. Selain itu, temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Lili E. Lucky Meilasari et al. (2020) di PT Surya Reno Containers yang menunjukkan bahwa meskipun kompensasi diberikan, hal tersebut tidak selalu secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, terutama bila tidak diimbangi dengan pengelolaan beban kerja dan disiplin yang memadai.

Dengan demikian, meskipun kompensasi merupakan faktor penting, namun dalam konteks tertentu seperti di UMJ Tahun 2025, kompensasi bukanlah satu-satunya penentu kepuasan kerja pegawai. Faktor lain seperti kepemimpinan, suasana kerja, dan pengakuan sosial kemungkinan lebih dominan dalam membentuk persepsi kepuasan.

## **Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Pegawai di Universitas Muhammadiyah Jakarta Tahun 2025**

Kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam membangun suasana kerja yang sehat dan produktif. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, menunjukkan keteladanan, serta membangun komunikasi dua arah secara efektif cenderung meningkatkan rasa nyaman, kepercayaan, dan kepuasan di kalangan pegawai. Persepsi pegawai terhadap gaya dan efektivitas kepemimpinan di lingkungan kerja akan berpengaruh langsung terhadap bagaimana mereka menilai peran mereka dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, hasil analisis bivariat menunjukkan bahwa dari 56 pegawai yang menilai kepemimpinan di UMJ sebagai "baik", sebanyak 48 orang (85,7%) merasa puas, dan 8 orang (14,3%) merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Sementara itu, dari 30 pegawai yang menilai kepemimpinan sebagai "tidak baik", seluruhnya atau 100% menyatakan tidak puas. Hasil uji chi-square menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $<0,001$ , yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap kepemimpinan dengan tingkat kepuasan pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik di lingkungan kerja UMJ berperan penting dalam meningkatkan kepuasan pegawai pada tahun 2025.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Destifani et al. (2025) yang menunjukkan bahwa 80% karyawan yang merasa didukung oleh atasan mereka juga melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif mampu menciptakan iklim kerja yang positif serta mendorong terciptanya rasa memiliki dalam organisasi. Penelitian Fadilah et al. (2023) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan peningkatan kepuasan sebesar 20% dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter. Selain itu, Pratama et al. (2020) menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi dan kebutuhan bawahan. Seorang pemimpin

yang memberikan dukungan emosional, memberikan apresiasi, dan terbuka terhadap masukan, akan membangun hubungan kerja yang saling menghargai. Hasil penelitian ini mendukung pandangan tersebut, bahwa kepemimpinan yang dinilai baik oleh pegawai berkorelasi positif dengan meningkatnya kepuasan kerja di lingkungan UMJ.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Teori Path-Goal* yang dikembangkan oleh Robert J. House dalam penelitian Sarta et al. (2023), yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memfasilitasi pencapaian tujuan dan menghilangkan hambatan bagi bawahannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja mereka. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang dianggap baik oleh pegawai UMJ terbukti mendorong tercapainya kepuasan kerja melalui dukungan, arahan yang jelas, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Selain itu, teori *Transformational Leadership* oleh Bass & Avolio dalam penelitian Rafsanjani (2019) juga mendukung temuan ini, di mana pemimpin yang menginspirasi, memberikan pengaruh ideal, dan mempertimbangkan kebutuhan individu terbukti berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan pegawai. Hasil penelitian ini mendukung pandangan tersebut, bahwa kepemimpinan yang dinilai baik oleh pegawai berkorelasi positif dengan meningkatnya kepuasan kerja di lingkungan UMJ.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Universitas Muhammadiyah Jakarta memiliki persepsi positif terhadap kompensasi dan kepemimpinan di lingkungan kerja mereka. Namun demikian, kompensasi tidak terbukti memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, kepemimpinan yang dinilai baik secara konsisten berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan memainkan peran yang lebih penting dibandingkan kompensasi dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Secara umum, tingkat kepuasan kerja pegawai masih perlu ditingkatkan, terutama dengan memperhatikan aspek-aspek non-material yang berpengaruh terhadap kenyamanan dan keterlibatan mereka di lingkungan kerja.

Disarankan agar pimpinan UMJ terus memperkuat praktik kepemimpinan yang komunikatif, adil, dan melibatkan partisipasi aktif pegawai dalam proses kerja. Unit SDM diharapkan dapat mengembangkan program

peningkatan kapasitas kepemimpinan dan mendampingi pegawai baru dalam proses adaptasi kerja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan dengan cakupan unit yang lebih luas, mempertimbangkan variabel tambahan, dan melakukan analisis yang lebih mendalam berdasarkan struktur jabatan maupun unit kerja, agar pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat lebih komprehensif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andriyani, R., Anandita, S. R., & Mahendri, W. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di CV. Media Computer Jombang. *Aktiva: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 13–19. <https://ejournal.stiekencana.ac.id/index.php/aktiva/article/view/309>
- As'ad, M. (2004). Psikologi Industri. Yogyakarta. Liberty.
- Deloitte. (2021). Global Human Capital Trends.
- Destifani, L., Maisuri, Siregar, S. I. S. A., & Sanjaya, V. F. (2025). Hubungan Pendapatan dan Kesejahteraan Terhadap Kebahagiaan Karyawan PT Pos Indonesia Bandar Lampung. *Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 32–41. <https://doi.org/10.30787/jiemb.v3i1.1828>
- Erni TS & Kurniawan S,. (2008). Pengantar Manajemen.Edisi 1. Jakarta. Prenada Media.
- Fadilah, M. A., Edward, & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 34–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.22437/jdm.v11i1.26504>
- Gallup. (2021). State of the Global Workplace.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity.

- Meilasari, L. E. L., Parashakti, R. D., Justian, J., & Wahyuni, E. (2020). Pengaruh kompensasi, beban kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 1(6), 52–63. <https://doi.org/10.31933/JIMT>
- Pratama, I. G. A. A. E. B., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 46–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.36733/juima.v10i1.1071>
- Rafsanjani, H. (2019). Kepemimpinan transformasional. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 4(1), 1-27. <https://doi.org/10.30651/jms.v4i1.14500>
- Retno W. (2014). Analisis Hubungan Antara Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Dengan Persepsi Kepuasan Kerja Staff Puskesmas Serpong 1 Kota Tangerang Selatan Tahun 2013. Tesis. Prodi.Kesmas. Sekolah Pasca Sarjana. UMJ. Jakarta.
- Sarta, S., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Analisis model kepemimpinan jalur tujuan (*Path Goals*): Kajian kepemimpinan dalam lembaga pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 2508–2514. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3274>
- WorldatWork. (2020). Trends in Employee Compensation.
- Zenger, J., Folkman, &, & J. (2019). The Extraordinary Leader.