

## The Influence of Compensation And Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable

Hafidhur Rizal<sup>1\*</sup>, Steph Subanidja<sup>2</sup>

Sekolah Pascasarjana Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia  
Perbanas (Asia Banking, Finance and Informatics Institute) Perbanas Jakarta

**Corresponding Author:** Hafidhur Rizal [Hafidhur.Rizal10@gmail.com](mailto:Hafidhur.Rizal10@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Compensation, Leadership Style, Work Motivation, Performance

*Received :* 3 May

*Revised :* 23 June

*Accepted:* 23 July

©2024 Rizal, Subanidja: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

The study's objective is to demonstrate how leadership style and compensation affect worker performance, with job motivation acting as a mediating factor. Quantitative research comprised studies done on PNM Lamongan Branch personnel. The sampling technique employed the total sample, with 87 employees serving as samples. A questionnaire is the tool used in the data collection process. The Likert scale is the measurement scale that is employed in the survey. This study used the Smart PLS 4 application to do structural equation modeling as its analysis approach. The findings of the study indicate that employee motivation and performance are positively impacted by pay, positively impacted by leadership style, and positively impacted by job motivation. The findings of the indirect effect demonstrate that leadership style and salary both have an impact on employee performance through job motivation

## Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Hafidhur Rizal<sup>1\*</sup>, Steph Subanidja<sup>2</sup>

Sekolah Pascasarjana Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia Perbanas (Asia Banking, Finance and Informatics Institute) Perbanas Jakarta

**Corresponding Author:** Hafidhur Rizal [Hafidhur.Rizal10@Gmail.com](mailto:Hafidhur.Rizal10@Gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja

*Received :* 3 May

*Revised :* 23 June

*Accepted:* 23 July

©2024 Rizal, Subanidja: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan dan kompensasi mempengaruhi kinerja pekerja, dengan motivasi kerja bertindak sebagai faktor mediasi. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan terhadap pegawai PNM Cabang Lamongan. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampel, dengan jumlah sampel sebanyak 87 karyawan. Kuesioner merupakan alat yang digunakan dalam proses pengumpulan data. Skala Likert adalah skala pengukuran yang digunakan dalam survei. Penelitian ini menggunakan aplikasi Smart PLS 4 untuk melakukan pemodelan persamaan struktural sebagai pendekatan analisisnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh gaji, dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan, dan dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja. Temuan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan gaji sama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

## PENDAHULUAN

Karyawan membantu organisasi melakukan hal-hal yang ada di dalamnya, seperti membuat rencana dan tujuan yang ingin dicapai. Setiap Organisasi melakukan berbagai upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; namun, seringkali ada hambatan untuk mencapai tujuan karena karyawan yang dimiliki tidak melakukan kinerja terbaik mereka. Karena kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari kinerjanya sendiri, kinerja seorang pegawai sangat penting bagi organisasi. Untuk meningkatkan kinerja bisnis, kinerja karyawan yang dibutuhkan perusahaan adalah kinerja karyawan yang baik dan berprestasi untuk kepentingan perusahaan.

Variabel kompensasi memengaruhi kinerja karyawan, menurut penelitian sebelumnya (Laras et al., 2021; Syamsuddin et al., 2021). Jika kompensasi dapat dirasakan dengan baik dan diterima secara adil oleh semua karyawan perusahaan, kinerja Karyawan dapat tumbuh. Memberikan kompensasi sebagai pengakuan atas upaya karyawan untuk perusahaan adalah salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Asriani et al. (2020), kompensasi adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang pekerja sebagai imbalan atas layanan yang diberikannya kepada perusahaan. Ini bisa berupa gaji, bonus, insentif, tunjangan, tunjangan kesehatan, atau tunjangan makan.. Untuk mendorong kinerja karyawan untuk mencapai tingkat tertinggi sesuai dengan kemampuan mereka, kompensasi mempunyai dampak penting bagi mereka. Kinerja akan dipengaruhi oleh kompensasi yang tinggi dan relevan. karyawan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

Gaya kepemimpinan adalah komponen tambahan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Nurani et al. (2021), emosi, sikap, dan perilaku karyawan dipengaruhi oleh pemimpin, sehingga keberhasilan bisnis bergantung pada peran seorang pemimpin. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja karyawan (Sari et al., 2021; Irwan et al., 2020). Karyawan yang handal dan mampu memanfaatkan seluruh kemampuan mereka memiliki kinerja yang tinggi jika mereka didukung oleh pemimpin yang tepat. Tidak ada keraguan bahwa setiap anggota staf memiliki latar belakang yang berbeda, baik dari segi keterampilan maupun motivasi, sehingga para pemimpin harus memahami keadaan mereka sebelum memberikan kepemimpinan tertentu. Oleh karena itu, untuk mendorong pencapaian kinerja, pemimpin harus dapat menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan karyawan. yang bagus.

Selain Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan faktor motivasi semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut Laras et al. (2021) dan Ayu et al. (2020), motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif. Motivasi kerja adalah ketika seorang pekerja ingin melakukan sesuatu untuk mencapai suatu tujuan. Ini menunjukkan bahwa motivasi yang ada dalam karyawan akan mendorong perilaku yang berfokus pada mencapai tujuan. Akibatnya, motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mendorong setiap tindakan yang mereka lakukan. Akibatnya,

fokus organisasi pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan memberikan motivasi kerja. Karyawan sangat penting karena mereka memiliki kemampuan untuk menentukan kinerja mereka sendiri. Ajabar (2020) menyatakan bahwa ada dua komponen internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Gaya kepemimpinan dan kompensasi adalah dua komponen Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, sehingga motivasi kerja akan digunakan sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.

Penelitian ini berfokus pada karyawan PNM Cabang Lamongan. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan bagaimana gaya kepemimpinan dan kompensasi berdampak pada kinerja karyawan. Dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini diharapkan dapat membantu PNM Cabang Lamongan meningkatkan kinerja karyawannya.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan baik itu materi maupun barang yang didapatkan karyawan karena telah mengerahkan segala tenaga maupun waktu untuk bekerja di perusahaan (Utama, 2020). Keseluruhan balas jasa yang diberikan kepada manajer dan karyawan, baik dalam bentuk uang maupun barang, sebagai kompensasi atas jasa mereka kepada organisasi (Basem et al., 2022). Karyawan pada dasarnya berharap mendapatkan kompensasi sesuai kebutuhan. Untuk mendorong karyawan untuk bekerja keras dan menunjukkan dedikasi yang lebih besar untuk organisasi, perusahaan akan membayar mereka untuk kinerja mereka.

Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial. identik dengan kompensasi finansial karena pegawai telah memenuhi tanggung jawabnya. Tidak seperti kompensasi non-finansial yang diberikan atas kebijakan yang diambil organisasi dalam rangka meningkatkan kepuasan atau kesejahteraan pegawai seperti penghargaan pegawai berprestasi, kegiatan outbond, dan lain-lain (Mulia, 2021).

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut definisi lain, gaya kepemimpinan mencakup seluruh rangkaian tindakan yang diambil oleh seorang pemimpin untuk mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Nurani et al., 2021). Jadi, gaya kepemimpinan terbaik adalah yang dapat memaksimalkan potensi karyawan dan dapat beradaptasi dengan semua kondisi (Irwan et al., 2020). Para pemimpin dapat menerapkan gaya atau cara memimpin yang paling sesuai untuk situasi dan bawahan yang mereka hadapi. Oleh karena itu, para pemimpin harus memahami situasi, kondisi, dan karakteristik para bawahan yang mereka pimpin agar mereka dapat menerapkan gaya atau cara memimpin yang paling sesuai.

James McGregor Burns adalah orang pertama yang mengusulkan konsep kepemimpinan transformasional pada tahun 1978 (Ausat et al., 2022). Kepemimpinan transformasional berfokus pada pendekatan kepemimpinan. Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin mengubah pengikutnya, memberikan inspirasi, membangun kepercayaan, mendorong mereka,

mengagumi gagasan kreatif mereka, dan mengembangkan potensi karyawan (Khan et al., 2020).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu. Motivasi adalah bagian penting dari mendorong seorang pekerja untuk tetap bekerja di tempat kerja. Motivasi adalah kesediaan seorang pekerja untuk melakukan upaya yang luar biasa untuk mencapai tujuan organisasi (Irwan et al., 2020). "Motivasi" berasal dari kata "motif", yang berarti dorongan atau kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. (Irwan et al., 2020). Kondisi atau kekuatan yang mendorong seorang pekerja untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan dikenal sebagai motivasi (Nurhuda et al., 2019).

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Samsuddin (2018), Kinerja mencakup hal-hal berikut: 1) melakukan, menjalankan, dan melaksanakan; 2) memenuhi atau melaksanakan tanggung jawab; 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; dan 4) melakukan apa yang diharapkan dari atasan. Kinerja merupakan hasil dari tindakan seseorang atau individu dalam suatu pekerjaan. Kinerja merupakan komponen pekerjaan yang mencakup kualitas dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. (Ayu et al., 2020).

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Kedudukan sosial dan taraf hidup seorang pekerja biasanya dipengaruhi oleh kompensasi yang mereka terima. Keterlibatan kompensasi sangat memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Kompensasi perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan seiring dengan peningkatan kompensasi, yang pada gilirannya akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja (Sitopu et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan sistem kompensasi yang diterapkan oleh karyawannya untuk memastikan bahwa mereka tetap termotivasi untuk bekerja dan mendapatkan gaji yang lebih baik.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinannya dengan lebih baik kepada karyawannya, mereka memiliki kemampuan untuk mengarahkan mereka untuk meningkatkan semangat kerja mereka dan mencapai prestasi kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Nurhuda et al., 2019). Dalam gaya kepemimpinan, pemimpin dapat memotivasi dan mempengaruhi karyawannya dengan memberikan kompensasi berdasarkan kinerja (Adriansyah et al., 2020).

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi adalah kumpulan uang yang diberikan kepada karyawan sebagai kompensasi atas upaya mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan mereka. adil dan relevan akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka sehingga meningkatkan kinerja mereka (Laras et al., 2021).

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

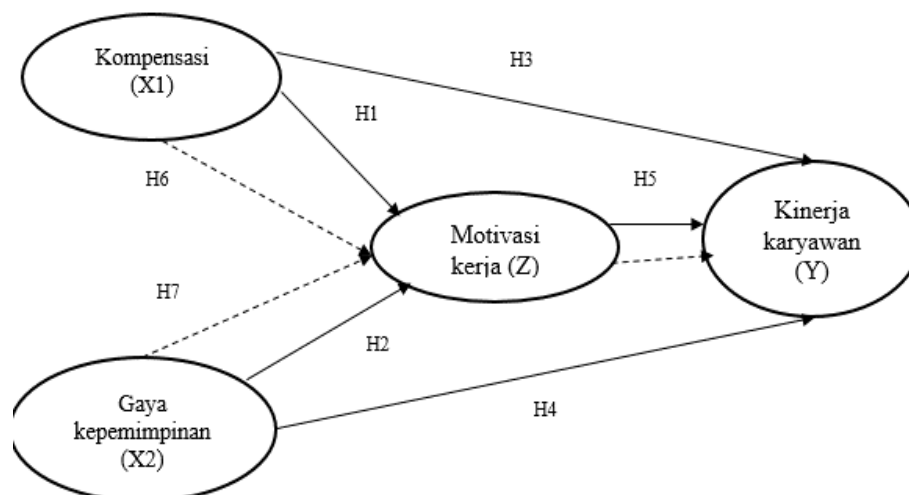
Gaya kepemimpinan sangat penting untuk mencapai tujuan. Salah satu dari banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang efektif akan mendorong karyawan untuk meningkatkan semangat kerja mereka sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan meningkatkan kinerja mereka (Sulantara et al., 2020).

### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Proses mendorong dan mendorong peningkatan kinerja dikenal sebagai Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong pekerja untuk melakukan tugas yang telah diberikan (Laras et al., 2021). Karyawan yang sangat termotivasi akan mengerjakan tugas mereka dengan sepenuh hati, sementara karyawan yang tidak termotivasi tidak akan dapat melakukan hal-hal baru untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena diharapkan bahwa semua karyawan akan berusaha keras dan bersemangat untuk mencapai kinerja yang diharapkan, motivasi ini sangat penting. optimal (Sitopu et al., 2021).

### Model Konseptual

Gambar 1 menunjukkan model konseptual penelitian yang menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening untuk menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dan kompensasi berdampak pada kinerja.



Gambar 1. Model Konseptual

### METODOLOGI

Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Desain penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai suatu pendekatan untuk menguji teori-teori melalui pengujian Hubungan antar variabel dalam penelitian kuantitatif dapat diukur dan dianalisis dengan menggunakan instrumen penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Dalam penelitian ini, populasi sasaran adalah karyawan PNM Cabang Lamongan, yang berjumlah 87 orang, terdiri dari Account Officer Mikro (AOM) 42 orang, Keuangan Administrasi Mikro (KAM) 14 orang, dan Staf Cabang 31 orang. Jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah sampel jenuh. digunakan pada penelitian ini berjumlah 87 karyawan.

Pengukuran terhadap variabel kompensasi berdasarkan indikator gaji, bonus, promosi jabatan, dan fasilitas (Kadarisman, 2019), indikator pengukuran gaya kepemimpinan terdiri dari tujuan, komunikasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, arahan yang mendukung, dan pengakuan diri sendiri (Rafferty & Griffin, 2004). Untuk variabel motivasi kerja, kebutuhan untuk pencapaian, kebutuhan untuk keterlibatan, dan kebutuhan untuk kekuatan adalah indikator. Untuk kinerja karyawan, indikator terdiri dari kinerja tugas, kinerja adaptasi, dan kinerja kontekstual (Pradhan & Jena, 2017). Program Smart PLS 4 dan model persamaan struktural digunakan untuk melakukan analisis data dalam penelitian ini.

## HASIL PENELITIAN

### Identitas Responden

Responden Ada 87 orang yang bekerja di PNM Cabang Lamongan dalam penelitian ini. Tabel 1 menunjukkan bagaimana jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja membentuk profil responden.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
a. Pria	59	68%
b. Wanita	28	32%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>
Usia:		
a. > 45 tahun	5	6%
b. 36 - 45 tahun	33	38%
c. 26 - 35 tahun	40	46%
d. < 25 tahun	9	10%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>
Tingkat Pendidikan:		
a. S2/S3	4	5%
b. Sarjana S1	38	44%
c. Diploma	21	24%
d. SMA/SMK	24	27%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>
Lama Kerja:		
a. 1-5 tahun	25	29%
b. 6 - 10 tahun	50	57%
c. > 10 tahun	12	14%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Identitas responden ditinjau dari jenis kelamin memperlihatkan bahwa responden pria sebanyak 68% (59 orang) memiliki jumlah paling banyak dibandingkan wanita yang memiliki jumlah 32% (28 orang). Dilihat dari kelompok usia memperlihatkan bahwa responden dengan rentang usia 26 - 35 tahun memiliki persentase paling besar yaitu 46% (40 orang). Artinya karyawan

PNM Cabang Lamongan paling banyak tergolong berusia muda dan termasuk dalam usia produktif sehingga diharapkan memiliki semangat kerja yang tinggi dan memiliki kemampuan untuk membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Jumlah responden terbanyak, yaitu 44% (38 orang), memiliki gelar Sarjana S1, menunjukkan bahwa karyawan PNM Cabang Lamongan paling banyak menempuh pendidikan perguruan tinggi. Persentase responden yang memiliki waktu kerja antara 6 dan 10 tahun adalah yang tertinggi, yaitu 57% dari total 50 orang. Persentase kedua terbesar adalah mereka yang memiliki waktu kerja dari 1 hingga 5 tahun, yaitu 29% dari total 25 orang, dan persentase terkecil adalah mereka yang memiliki waktu kerja lebih dari 10 tahun. memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan PNM Cabang Lamongan memiliki masa kerja 6-10 tahun.

### Convergent Validity

Nilai validitas konvergen menunjukkan korelasi antara indikator dan nilai variabel latennya dengan beban luar minimal 0,7. sehingga indikator penelitian tersebut dapat dinyatakan valid.

Tabel 2. Nilai Outer Loading

Variabel	Jumlah Item	Nilai Minimum	Nilai Maksimum
Kompensasi	7	0,854	0,917
Gaya kepemimpinan	10	0,764	0,914
Motivasi kerja	6	0,824	0,940
Kinerja karyawan	9	0,834	0,931

Hasil outer loading menunjukkan Ada kemungkinan bahwa item pernyataan tentang variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan adalah valid karena nilai beban luarnya lebih besar dari 0,7.

Selanjutnya, validitas konvergen akan diuji dengan nilai Average Extracted Variance (AVE), yang berarti bahwa setiap variabel harus memiliki nilai AVE minimal 0,5 untuk dianggap valid. Hasil uji validitas konvergen yang didasarkan pada AVE ditunjukkan dalam tabel 3 berikut.

Tabel 3. Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
Kompensasi	0,791
Gaya kepemimpinan	0,741
Motivasi kerja	0,781
Kinerja karyawan	0,763

Tabel 3 mendeskripsikan nilai AVE untuk setiap variabel penelitian yang melebihi batas 0,5. Nilai AVE variabel kompensasi adalah 0,791. Nilai AVE Variabel gaya kepemimpinan adalah 0,741, sedangkan variabel motivasi kerja adalah 0,384. memiliki nilai AVE 0,781 dan nilai AVE kinerja karyawan adalah 0,763. Hasil tersebut menunjukkan telah terpenuhinya syarat pengujian validitas konvergen berdasarkan nilai AVE.

**Construct Reliability**

Pada model penelitian, reliabilitas variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan diuji melalui pengujian construct reliability. Pengujian construct reliability dapat dilihat melalui nilai gabungan reliabilitas dan nilai cronbach's alpha untuk setiap variabel dengan cut-off value lebih dari 0,7.

Tabel 4. Hasil Construct Reliability

Variabel Penelitian	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kompensasi	0,958	0,956
Gaya kepemimpinan	0,962	0,961
Motivasi kerja	0,961	0,961
Kinerja karyawan	0,946	0,944

Tabel 4 memberikan informasi Pada setiap variabel yang digunakan, nilai reliabilitas komposit dan nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0,7, sehingga dianggap memuaskan dan memenuhi kriteria reliabel.

**R Square**

R Square adalah suatu nilai yang mengevaluasi seberapa baik kemampuan variabel eksogen untuk menjelaskan perubahan yang disebabkan oleh variabel endogen. Ada tiga kategori nilai koefisien determinasi: substansial (0,75), moderat (0,5), dan lemah (0,25). Tabel 5 menunjukkan nilai R Square yang diperoleh dari model penelitian.

Tabel 5. Nilai Koefisien R Square

	<i>R Square</i>
Motivasi Kerja	0,746
Kinerja karyawan	0,795

Nilai R Square variabel motivasi kerja adalah 0,746, yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja 74,6 persen karyawan PNM Cabang Lamongan, yang termasuk kategori moderat. Nilai R Square variabel kinerja karyawan adalah 0,795, yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan PNM Cabang Lamongan sebesar 79,5% dan termasuk kategori substansial.

**Uji Hipotesis**

Tabel 6 menunjukkan hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan pengaruh langsung dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Nilai statistik T 3,608 lebih besar dari 1,96 dan nilai p 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai sampel awal yang positif adalah 0,531, yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. PNM Cabang Lamongan, sehingga H1 diterima; nilai statistik T adalah 2,442 lebih besar dari 1,96, dan nilai p adalah 0,015 lebih rendah dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap

motivasi kerja karyawan. Nilai sampel awal yang positif sebesar 0,370 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap motivasi kerja karyawan. PNM Cabang Lamongan, sehingga H2 diterima.

Tabel 6. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh Antar Variabel	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Kesimpulan
Gaya kepemimpinan -> Kinerja	2,514	0,012	H1 diterima
Gaya kepemimpinan -> Motivasi kerja	2,442	0,015	H2 diterima
Kompensasi -> Kinerja	2,140	0,032	H3 diterima
Kompensasi -> Motivasi kerja	3,608	0,000	H4 diterima
Motivasi kerja -> Kinerja	3,336	0,001	H5 diterima

Nilai statistik variabel kompensasi terhadap kinerja ditentukan dengan nilai  $T$  2,140 Nilai statistik  $T$  2,514 lebih besar dari 1,96 dan nilai  $p$  0,032 lebih rendah dari 0,05, sehingga H3 diterima. Nilai sampel awal yang positif sebesar 0,261 menunjukkan bahwa variabel kompensasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan PNM Cabang Lamongan. Nilai sampel awal yang positif sebesar 0,261 juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan PNM Cabang Lamongan. Jadi H3 diterima, dengan nilai statistik  $T$  2,514 lebih besar dari 1,96 dan nilai  $p$  0,012 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PNM Cabang Lamongan. Sementara itu, H4 diterima, dengan nilai statistik  $T$  3,336 lebih besar dari 1,96 dan nilai  $p$  0,001 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga H5 diterima.

Tabel 7. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Antar Variabel	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Gaya kepemimpinan -> Motivasi kerja -> Kinerja	2,250	0,025
Kompensasi -> Motivasi kerja -> Kinerja	2,436	0,015

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah positif dengan  $T$  Statistik 2,250 > 1,96 dan  $p$  nilai 0,025 < 0,05, sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, yang berarti H6 diterima. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja juga positif dengan  $T$  Statistik 2,436 > 1,96 dan  $p$  nilai 0,015 < 0,05.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk bekerja di PNM Cabang Lamongan. Ini menunjukkan bahwa kompensasi adalah salah satu cara untuk mendorong karyawan untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepada mereka. Semakin besar kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan sehubungan dengan kesejahteraan mereka, yang pada gilirannya akan membuat karyawan lebih tertarik untuk terus bekerja (Sitopu et al., 2021).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja karyawan PNM Cabang Lamongan secara positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinannya semakin efektif kepada karyawannya, maka motivasi mereka untuk bekerja juga akan meningkat. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin untuk memotivasi dan mempengaruhi karyawannya dengan memberikan kompensasi berdasarkan kinerja mereka (Adriansyah et al., 2020).

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan pada keinginan karyawan PNM Cabang Lamongan untuk bekerja. Menurut temuan ini, kompensasi yang adil dan meningkat akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, kompensasi sangat penting bagi karyawan agar mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka dan menjadi lebih bahagia. Tingkat kompensasi yang relevan dan tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan (Asriani et al., 2020).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan pada keinginan karyawan PNM Cabang Lamongan untuk bekerja. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan akan mendorong setiap pekerja untuk mengembangkan semangat kerja yang kuat, yang akan memungkinkan mereka untuk menyelesaikan semua tugas mereka dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Gaya kepemimpinan sangat penting untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan adalah salah satu dari banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan (Sulantara et al., 2020).

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan PNM Cabang Lamongan. Ini menunjukkan bahwa pekerja akan melakukan pekerjaan dengan penuh semangat jika mereka dimotivasi dengan tinggi, dan sebaliknya. Tanpa motivasi, pekerja tidak akan melakukan pekerjaan dengan baik, yang pada gilirannya mengakibatkan penurunan kinerja (Adriansyah et al., 2020).

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PNM Cabang Lamongan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, dengan variabel motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menghasilkan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Bagi manajemen PNM Cabang Lamongan hendaknya melakukan perbaikan pada kompensasi finansial terutama pada besarnya gaji yang diterima karyawan setiap bulan. Peningkatan gaji yang diterima setiap bulan dapat dilakukan dengan menambahkan insentif seperti insentif kehadiran atau insentif bagi karyawan yang melakukan pendampingan pada pelaku usaha UMKM.
2. Bagi pimpinan di PNM Cabang Lamongan hendaknya dapat meningkatkan diskusi baik formal atau non formal untuk saling bertukar ide dengan karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Bagi manajemen di PNM Cabang Lamongan hendaknya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pembentukan tim-tim kerja yang didalamnya bisa melibatkan kolaborasi antara karyawan yang sudah berpengalaman dengan karyawan yang masih baru sehingga terjadi proses pembelajaran dalam tim.
4. Bagi penelitian selanjutnya dapat melakukan pengembangan penelitian dengan menambahkan sampel penelitian serta meneliti pada kantor cabang lain. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## **PENELITIAN LANJUTAN**

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan maka perlu dilakukan penelitian lanjutan terkait topik Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening demi menyempurnakan penelitian ini dan menambah wawasan bagi pembaca.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, M. A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2020). The Influence of Transactional Leadership Style and Work Culture on Work Performance Mediated by Work Motivation. *Journal of Applied Management*, 18(3), 563-571. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.17>
- Asriani, Lorensa, D., Saputri, P., & Hidayati, T. (2020). The Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4(1), 166-172. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Ayu, P., Pangastuti, D., Sukirno, ;, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(3), 292-299. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i3.1534>
- Basem, Z., Norawati, S., Kamal, M., Munika, R., & Hastuti, S. (2022). The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Moderating Variable. *Italienisch*, 12(2), 405-425.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Laras, T., Jatmiko, B., Eka SUSANTI, F., & Susiati, S. (2021). The Effect of Work Environment and Compensation on Work Motivation and Performance: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(5), 1065-1077. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1065>
- Nalim, N., Haryono, S., & Muchran, M. (2020). The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(2), 78-87. <https://doi.org/10.18196/jgpp.72124>
- Nurani, D., Samdin, S., Nasrul, N., & Sukotjo, E. (2021). The Effect of Leadership Style on Organizational Commitment and Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(12), 141-0151. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no12.0141>
- Nurhuda, A., Purnamasari, W., Irawan, N., Nurhidayati, F., Mahmudah, S., Anshori, M., Ngibad, K., Fathoni Rodli, A., Hidayatullah, S., & Yahya, D. (2019). Effect of Transformational Leadership Style, Work-Discipline, Work Environment on Employee Motivation and Performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1175(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1175/1/012288>
- Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D. (2021). The International Journal of Social Sciences World Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 98-113. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5173573>

- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2). <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Sulantara, I. M., Mareni, P. K., Ketut Setia Sapta, I., & Suryani, N. K. (2020). The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.494>
- Syamsuddin, R. A., Pratama, A., Sunarsi, D., Affandi, A., Rifuddin, B., & Mujahidin, M. (2021). The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 89–94. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i1.99>
- Utama, Z. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar & Teori*. UNJ Press.