

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN KEDIRI

Almatri Ananda Atmojo  
Universitas Nusantara PGRI Jl. Ahmad Dahlan No. 76 Kota Kediri 64112  
Almatri19422@gmail.com

Informasi artikel :

Tanggal Masuk: 7 Juli 2022 Tanggal Revisi: 10 Agustus 2022 Tanggal diterima: 10 September 2022

### **Abstract**

*The usefulness of this study was used to obtain the influence of leadership style and rewards on employee performance by using work motivation as an intervening variable in PDAM Kediri Regency. For this research, a quantitative approach is used and the type of research is causal. The population in this study amounted to 98 employees. A sample of 40 respondents using the Simple Random Sampling technique. Methods of collecting data using a questionnaire, analyzed using path analysis, and tested using the SPSS 23 program. The results for the test ensure that the existence of leadership styles and compensation have a substantial relationship to employee work motivation. Work motivation substantially affects employee performance. Leadership style and compensation have a substantial effect on employee performance through work motivation as an intervening variable.*

**Keywords:** leadership style, compensation, motivation, performance

### **Abstrak**

Kegunaan dari penelitian ini digunakan untuk mendapatkan pengaruh gaya kepemimpinan dan reward akan kinerja pegawai dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening di PDAM Kabupaten Kediri. Untuk penelitian ini makai pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian adalah kausal. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 98 pegawai. Sampel sebanyak 40 responden dengan menggunakan teknik Simple Random Sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dianalisis menggunakan analisis jalur, dan diuji menggunakan program SPSS 23. Hasil untuk pengujian memastikan bahwa adanya gaya kepemimpinan dan kompensasi mempunyai hubungan subtansial akan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja mempengaruhi subtansial akan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dan kompensasi yaitu berpengaruh subtansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, Kinerja

### **PENDAHULUAN**

Kemampuan SDM adalah merupakan berperan penting dalam mencapai maksud dari perusahaan. maka karena itu, perusahaan perlu memaksimalkan sumber daya manusianya. Kunci berhasilnya suatu perusahaan tidak hanya keunggulan teknologi dan ketersediaan modal, malainkan faktor manusia juga merupakan faktor terpenting. [1]

SDM yang baik memacu kemajuan dan perkembangan perusahaan. Pengelolaan SDM dalam suatu perusahaan bukanlah hal yang mudah karena membutuhkan berbagai elemen pegawai, pemimpin dan sistem itu sendiri. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kompetensi karyawan adalah faktor yang dapat berpengaruh pada kinerja pegawai [2]. Kinerja pegawai dapat memberikan dampak secara langsung pada kinerja keseluruhan organisasi dalam banyak aspek, menjadikannya sesuatu yang perlu diperhatikan oleh organisasi itu sendiri dengan sangat serius [3].

Untuk mencapai tujuan perusahaan, banyak faktor yang harus dicapai, diantaranya salah satunya motivasi kerja. Motivasi kerja adalah satu dari banyak faktor pendukung untuk bertindak dan melakukan pekerjaan dengan tekun dan tepat sesuai dengan posisi dan tanggung jawab sendiri-sendiri. Motivasi kerja sangat berperan penting karena pegawai yang memiliki motivasi kerja dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan lebih antusias dan meningkatkan kinerjanya [5].

Selain itu gaya kepemimpinan juga bermanfaat sangat penting bagi perusahaan. Kartono (2018) menyatakan bahwa, "Gaya kepemimpinan adalah tindakan dan metode yang digunakan dalam kombinasi filosofi,

kemampuan, karakter, dan sikap yang dilakukan pemimpin saat berusaha mempengaruhi kinerja bawahan [6]. Imron dan Suhardi (2019) memaparkan bahwa seorang pimpinan yang baik adalah seseorang yang bisa bekerjasama, memberikan arahan, dan berpengaruh terhadap bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya [7].

Faktor yang lain yang dapat dipertimbangkan adalah kompensasi kerja, Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala upah berupa uang atau barang yang didapatkan langsung oleh pegawai atas jasa yang sudah diberikan kepada perusahaan. Dalam penelitian Anggraini (2020), hasilnya menunjukkan bahwa adanya variabel kompensasi mempengaruhi secara signifikan kinerja karyawan.

Dari pemaparan di atas, jelas bahwa tiga variabel yang ada di PDAM Kabupaten Kediri terkait dengan motivasi kerja yang bermasalah. Masalah terkait dengan gaya kepemimpinan PDAM Kabupaten Kediri adalah karyawan merasa kurang adanya komunikasi antara pemimpin PDAM Kabupaten Kediri dan pegawai. Permasalahan kompensasi tenaga kerja yang dihadapi PDAM Kabupaten Kediri adalah tidak adanya bonus yang layak yang dibayarkan oleh perusahaan untuk lembur dan kurangnya fasilitas kerja yang layak bagi karyawan.

## METODE

Tujuan dari analisis ini sendiri adalah untuk mendapatkan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi akan kinerja pegawai dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening di PDAM Kabupaten Kediri. Analisis ini memakai pendekatan kuantitatif dan sifat penelitiannya adalah kausal. Populasi penelitian ini berjumlah 98 orang yang merupakan seluruh pegawai di PDAM Kabupaten Kediri. Sampel penelitian ada 40 responden, penentuan sampel menggunakan metode simple random sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dianalisis menggunakan analisis jalur, dan diolah menggunakan program SPSS 23.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

**Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
N		Unstandardized Residual
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,13521380
Most Extreme Differences	Absolute	,103
	Positive	,103
	Negative	-,071
Test Statistic		,103
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Output SPSS

Untuk hasil uji normalitas di atas menggunakan pengujian Kolmogorov-Smirnov memperlihatkan taksiran signifikan di atas 0,050 alpha untuk kedua model. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa kedua model dapat ditentukan sebagai normal dengan uji normalitas.

#### b. Uji Multikolinieritas

**Tabel 2. Uji Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan	,640	1,563
	Kompensasi	,412	2,424
	Motivasi	,483	2,070

Sumber: Output SPSS

Dari tabel 2 hasilnya adalah bahwa tidak ada multikolinieritas atau korelasi sempurna antara variabel independen dalam tabel regresi. Kriteria multikolinieritas tidak terpenuhi, skor VIF untuk kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kurang dari 10, dan skor toleransi lebih besar dari 0,1.

c. Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 3. Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Sig.
1	(Constant)	,407
	Gaya Kepemimpinan	,567
	Kompensasi	,225
	Motivasi	,265

Sumber: Ouput SPSS, 2022

Dari Tabel 3 dapat disimpulkan adanya hasil bahwa variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan mempunyai taksiran nilai signifikansi  $0,567 > 0,05$ , menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas, dan nilai signifikansi  $0,225 > 0,05$ , sehingga variabel kompensasi dinyatakan non-heteroskedastis.  $0,265 > 0,05$  maka variabel motivasi ditentukan nonheteroskedastis.

d. Uji Autokorelasi

**Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi**

Model Summary <sup>b</sup>		
Model	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	2,22240	1,955

Sumber : Output SPSS, 2022

Dari pandangan Durbin Watson oleh Ghozali (2018:108). Jika nilai  $< d$  berada di antara  $2d$  dan  $4 - 2d$ , maka  $4 - 2d$  berarti tidak ada autokorelasi. Tabel di atas memperlihatkan taksiran DW sejumlah 1,955 dan  $2d$  sebesar 1,658.  $4 - 2d = 4 - 1,658 = 2,342$  nilai bisa ditunjukkan Tabel 4.10. Memperlihatkan taksiran nilai sebesar  $1,658 < 1,955 < 2,342$  sehingga model regresi tidak memiliki masalah autokorelasi.

e. Uji Linieritas

**Tabel 5  
Uji Linieritas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,134	Linier
Kompensasi	0,111	Linier
Motivasi	0,197	Linier

Sumber : Output SPSS

Berdasarkan hasil uji linieritas pada Tabel 5 memperlihatkan nilai signifikansi sebesar 0,134 untuk variabel gaya kepemimpinan lebih besar dari 0,05 ( $P > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa ketika ada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja linier maka untuk nilai signifikan variabel kompensasi adalah 0,111 lebih besar dari 0,05 ( $P < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kompensasi dan kinerja bersifat linier, dengan nilai signifikansi 0,197 untuk variabel motivasi lebih besar dari 0,05 ( $P < 0,05$ ). Ini membentuk hubungan linier antara variabel motivasi dan kinerja. Dari sini, kita dapat menyimpulkan bahwa pengujian regresi dapat menganalisis variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Model I)**

		Coefficients <sup>a</sup>		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	4,618	2,957	
	Gaya Kepemimpinan	,494	,130	,403
	Kompensasi	,662	,144	,653

Sumber : Output SPSS

Sebagai hasil dari perhitungan pada Tabel 6, persamaan regresi disusun diantaranya sebagai berikut :

$$Z = 4,618 + 0,494 X1 + 0,662 X2$$

Yang artinya:

- A = 4,618 : Motivasi bernilai 4,618 ketika gaya kepemimpinan (X1), penghargaan (X2) tidak valid (=0).
- B1 = 0,494 : Jika gaya kepemimpinan (X1) meningkat 1 unit dan kompensasi (X2) tetap, motivasi meningkat 0,494 unit.
- B2 = 0,662 : Jika kompensasi (X2) meningkat satu (1) unit, motivasi meningkat 0,662 unit sedangkan gaya kepemimpinan (X1) tetap.

## 3. Koefisien Determinasi

**Tabel 7. Hasil Uji Determinasi (Model I)**

Model Summary <sup>b</sup>			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	,719 <sup>a</sup>	,517	,491

Sumber : Output SPSS

Dari Tabel 7, dapat menunjukkan nilai adjusted R-squared bernilai 0,491. Hal ini menentukan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi menjadi 49,1%. Artinya terdapat variabel lain yang dipengaruhi kinerja karyawan sebesar 50,9%. Namun variabel ini tidak diteliti dalam penelitian ini.

## 4. Uji Hipotesis

**Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis (Model I)**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	1,562	,127
	Gaya Kepemimpinan	3,725	,003
	Kompensasi	4,605	,000

Sumber : Output SPSS

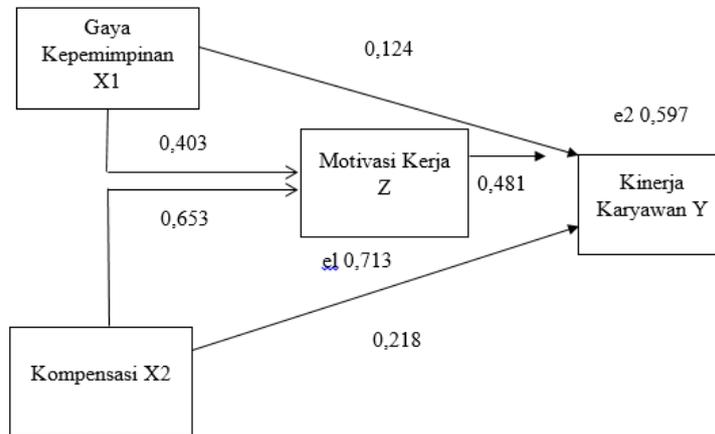
Dari hasil perhitungan pada Tabel 8, diketahui bahwa:

- Berdasarkan variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai signifikansi t-tabel 0,003 yang berarti H0 tidak diterima dan H1 diterima. Gaya kepemimpinan (X1) terbukti mempunyai hubungan yang substansial terhadap motivasi (Z), baik secara parsial maupun individual.

- b. Berdasarkan variabel kompensasi diperoleh nilai signifikansi t-tabel 0,000 yang menyatakan bahwa H0 tidak diterima dan H2 diterima. Hal ini membuktikan maka kompensasi (X2) berpengaruh besar terhadap motivasi (Z), baik secara parsial maupun personal.

### 5. Analisis Jalur ( Path Analysis )

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur (path analysis) gaya kepemimpinan (x1), kompensasi (x2), motivasi (z), dan kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar berikut ::



**Gambar 1. Hasil Analisis Jalur ( Path Analysis )**

Analisis jalur pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menghasilkan pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,218. Dan pengaruh tidak langsung kompensasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah beta kompensasi terhadap motivasi kerja dikalikan beta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan :  $0,653 \times 0,481 = 0,314$  adalah. Oleh karena itu, pengaruh total kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung sebesar  $0,218 + 0,314 = 0,532$ . Dari hasil perhitungan terlihat bahwa pengaruh langsung sebesar 0,218 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,314. Dampak tidak langsung > Nilai dampak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak langsung dari motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perhitungan hasil untuk analisis jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja menghasilkan pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,124. Selain itu, pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan akibat motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah hasil kali beta gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan beta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu  $0,403 \times 0,481 = 0,193$ . Oleh karena itu, total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung, adalah  $0,124 + 0,193 = 0,317$ . Dari hasil perhitungan terlihat bahwa pengaruh langsung sebesar 0,124 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,193. Dampak tidak langsung > Nilai dampak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

### PEMBAHASAN

Pembahasan dari variabel gaya kepemimpinan (X1) adanya berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Motivasi kerja (Z). Dalam Uji statistik memperlihatkan bahwa nilai substansial  $0,003 < 0$  untuk variabel gaya kepemimpinan, sehingga berarti adanya H0 tidak diterima Dan H1 diterima. Ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan (X1) baik secara parsial ataupun individual memiliki pengaruh substansial kepada motivasi kerja (Z). Penelitian ini mendukung penelitian tahun 2021 oleh (Senen, Krisnaldy, Ishak) jika gaya kepemimpinan berpengaruh substansial akan motivasi kerja. Salah satu upaya yg dilakukan PDAM Kabupaten Kediri merubah perilaku pimpinan perusahaan, dengan cara menerima kritikan dan saran dari para karyawan agar karyawan bisa dihargai dan mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya.

Variabel kompensasi (X2) dapat berdampak besar terhadap motivasi kerja (Z). Saat menentukan variabel kompensasi, hasil pengujian statistik memperoleh nilai substansial tabel 0,000° yang berarti bahwa H0 tidak diterima nan H2 Diterima. Hal ini membuktikan bahwa kompensasi (X2) baik secara parsial maupun

individual berpengaruh substansial terhadap motivasi kerja (Z). Penelitian tersebut mendukung penelitian tahun 2021 oleh (Putriana), yang memaparkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. salah satu upaya yang dilakukan PDAM Kabupaten Kediri memberikan imbalan atas kerja keras yang dilakukan oleh para 67 karyawannya seperti gaji lebih, asuransi, bonus liburan agar membuat dorongan untuk kinerja yang maksimal.

Motivasi kerja yang fluktuatif (Z) dapat berhubungan substansial terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil pengujian statistik pada Tabel 4.16 melihat bahwa nilai substansial variabel motivasi kerja adalah 0,001, sehingga berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y), baik secara parsial maupun individual. Penelitian ini mendukung penelitian tahun 2019 oleh (Muhamad Ekhsan) jika motivasi kerja berhubungan substansial terhadap kinerja pegawai. Salah satu upaya yang dilakukan PDAM Kabupaten Kediri memberikan dorongan dan dukungan untuk para karyawannya agar lebih memaksimalkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Variabel gaya kepemimpinan (X1) berhubungan secara substansial terhadap terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening. Hasil uji analysis path pada Gambar 4.2 menunjukkan nilai 0,124 untuk berhubungan langsung dengan variabel gaya kepemimpinan dan 0,193 untuk hubungan tidak langsung, artinya pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung disetujui. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh tidak langsung yang besar terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z).

### KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian yang dilakukan menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi mempengaruhi secara signifikan motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja memiliki pengaruh secara substansial kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervensi.

Kunci utama dari penelitian ini adalah rekomendasi untuk melanjutkan perbaikan terbaru dalam gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi. Suatu ini juga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan pegawai pengawasan untuk mencapai motivasi dan kompensasi yang baik. PDAM Kabupaten Kediri menetapkan tujuan, mendidik, dan mentransformasikan perilaku dan sikap kepemimpinan untuk memaksimalkan kinerja pegawai.

Bagi PDAM Kabupaten Kediri, diharapkan untuk terus menerus melakukan peningkatan peningkatan yang terkini berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dengan peningkatan tersebut kinerja karyawan akan juga meningkat, serta pengawasan untuk mendapatkan motivasi yang baik, memberikan kompensasi bagi karyawan mencapai target dan edukatif serta merubah perilaku dan sikap pimpinan untuk memaksimalkan kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Kediri.

### DAFTAR RUJUKAN

- [1] Subagyo, Purnomo H. Manajemen UMKM. 1st ed. Bandung: Media Sains Indonesia, Bandung; 2022.
- [2] Mangkunegara AAAP. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya; 2017.
- [3] Fransiska A, Purnomo H. Efektivitas Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi : PT Rukun Bersama Sentosa Kediri ). Semin. Nas. Manajemen, Ekon. dan Akuntansi, vol. 4 (1), Kediri: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, UNPGRI Kediri; 2019, p. 253–62.
- [4] Wahyuni1 T, Purnomo H, Subagyo. Motivasi Sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Pada Kinerja Karyawan PT Bahasakuinggris. Manajemen 2022;12:27–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/jm.v12i1.4386>.
- [5] Ekhsan M. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Acman Account Manag J 2022;2:11–9. <https://doi.org/10.55208/aj.v2i1.27>.
- [6] Kartini K. Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu? Jakarta: PT Raja Grafindo Persada; 2018.
- [7] Imron, Suhardi. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Dan Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai. JEM J Ekon Dan Manaj STIE Pertiba Pangkalpinang 2019;5:64–83.
- [8] Hasibuan MSP. Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah. Jakarta: Bumi Aksara; 2019.
- [9] Anggraini J. Analisis pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai. 2020.
- [10] Ghozali I. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBS SPSS 25. Semarang: Universitas Diponegoro; 2018