JOURNAL SYNTAX IDEA
p–ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398
Vol. 8, No. 10, Oktober 2026

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada PT PNM Cabang Pekanbaru

Wiesta Patricia Hotnauli Panjaitan*, Agus Salim
Perbanas Institute, Indonesia
Email: panjaitanhotnauli1@gmail.com*, agus.salim@perbanas.id

Keywords:
Leadership Style, Compensation, Work Motivation, Employee Performance, PLS-SEM.

Abstract
Employee performance is essential for microfinance companies to achieve targets and provide services to customers. However, previous findings concerning leadership style, compensation, and employee performance remain inconsistent, highlighting the need to examine work motivation as a mediating mechanism. This study examines the effects of leadership style and compensation on employee performance through work motivation among Mekaar employees at PT PNM Pekanbaru Branch. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. The sample comprised 200 employees selected through simple random sampling. Data were collected using an online questionnaire with a five-point Likert scale and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in SmartPLS 4, with bootstrapping involving 5,000 subsamples. Results indicate that leadership style and compensation positively and significantly influence work motivation, whereas their direct effects on employee performance are not significant. Work motivation positively and significantly influences performance and significantly mediates both relationships. The model explains 79.9% of the variance in employee performance and 83.9% in work motivation. These findings suggest that motivation accounts for the relationships between leadership, compensation, and performance within the tested model. The study concludes that leadership and compensation management should incorporate efforts to strengthen motivation through recognition, clear responsibilities, and development opportunities.

Kata Kunci:
Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, PLS-SEM.

Abstrak
Kinerja karyawan merupakan faktor bagi perusahaan jasa keuangan mikro dalam memenuhi target operasional dan memberikan pelayanan. Namun, temuan terdahulu mengenai keterkaitan gaya kepemimpinan dan kompensasi dengan kinerja masih beragam, sehingga peran motivasi kerja perlu dikaji. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada unit Mekaar PT PNM Cabang Pekanbaru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Sampel terdiri atas 200 karyawan yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling melalui SmartPLS 4, dengan pengujian bootstrap sebanyak 5.000 subsampel. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan pengaruh langsung keduanya terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja serta secara signifikan memediasi kedua hubungan tersebut. Model menjelaskan 79,9% variasi kinerja karyawan dan 83,9% variasi motivasi kerja. Temuan mengindikasikan bahwa keterkaitan kepemimpinan dan kompensasi dengan kinerja dijelaskan melalui motivasi kerja dalam model penelitian. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan motivasi perlu menjadi perhatian dalam pengelolaan kepemimpinan dan kompensasi untuk mendukung kinerja karyawan melalui pengakuan atas pencapaian, kejelasan tanggung jawab, serta kesempatan pengembangan diri karyawan.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut setiap organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Batjo & & Shaleh, 2018). Di tengah perkembangan teknologi, meningkatnya persaingan, dan perubahan kebutuhan pelanggan, keunggulan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh besarnya modal atau kecanggihan teknologi yang dimiliki, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusianya (Akbar et al., 2021). Karyawan sebagai penggerak utama organisasi memiliki peran strategis dalam menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan ke dalam pelaksanaan operasional sehari-hari. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu mampu menunjukkan kinerja yang optimal agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara berkelanjutan (Bangun, 2012).

MenurutPutra et al., 2024 Pentingnya kinerja karyawan semakin terlihat pada perusahaan yang bergerak di sektor jasa keuangan karena karyawan memiliki peran penting dalam menjalankan aktivitas organisasi dan memberikan layanan kepada nasabah (Daimah et al., 2018). Dalam organisasi, perilaku dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tuntutan pekerjaan dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja individu maupun organisasi (Rizal & & Handayani, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas secara optimal dan konsisten agar tujuan organisasi dapat tercapai secara berkelanjutan (Wibowo, 2020).

PT Permodalan Nasional Madani (PT PNM) adalah perusahaan yang berfokus pada pemberdayaan pelaku usaha mikro dan ultra mikro yang memiliki tanggung jawab untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui penyediaan layanan pembiayaan dan pendampingan usaha (Mekaar dan ULaMM). Pelaksanaan fungsi tersebut menuntut karyawan tidak hanya mampu memenuhi target, tetapi juga memberikan pelayanan yang profesional, menjaga kepatuhan terhadap prosedur perusahaan, serta membangun hubungan yang baik dengan nasabah (Wibowo, 2018). Dengan karakteristik pekerjaan tersebut, PNM memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas kinerja tinggi agar mampu memberikan pelayanan yang optimal serta mencapai target yang telah ditetapkan. Penelitian (Ponto et al., 2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berkaitan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Temuan tersebut memperkuat bahwa pengelolaan faktor-faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kompensasi menjadi bagian penting dalam mendukung motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi

faktor yang sangat menentukan keberhasilan PNM dalam menjalankan fungsi bisnis sekaligus fungsi sosialnya (Souisa et al., 2023).

Kondisi tersebut juga tercermin dalam perkembangan capaian operasional unit Mekaar PT PNM Cabang Pekanbaru selama periode 2023–2025. Perkembangan tersebut dapat dilihat melalui beberapa indikator operasional, yaitu *Number of Account* (NoA), *Outstanding*, *Lending*, *Loan at Risk* (LAR), dan *Non-Performing Loan* (NPL). Berdasarkan data internal perusahaan, volume *Outstanding* unit Mekaar mengalami pertumbuhan dari Rp 1.226.759 juta pada tahun 2023 menjadi Rp 1.540.931 juta pada tahun 2025 dengan jumlah akun nasabah (NoA) yang berada di kisaran 390.382 akun. Dinamika capaian operasional tersebut menunjukkan bahwa kinerja entitas perusahaan diwarnai oleh tantangan pencapaian target dan pengelolaan risiko yang bervariasi antar unit kerja (Rifqiansyah & Yuliantini, 2023). Kondisi ini menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang handal dan profesional, khususnya dalam memastikan bahwa aspek gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan serta sistem kompensasi yang memadai mampu membangkitkan motivasi kerja karyawan guna mendongkrak pencapaian kinerja operasional secara keseluruhan (Sunatar, 2022; Aisah & Wardani, 2020).

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, peran pemimpin menjadi salah satu aspek yang tidak dapat diabaikan(Fiedler, 1967). Pada organisasi yang bergerak di bidang jasa keuangan seperti PNM, pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi, tetapi juga berperan dalam mengarahkan, membimbing, serta menciptakan suasana kerja yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal (Rajagukguk et al., 2023; Lestiowati & & Fransisco, 2021). Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan memengaruhi cara pemimpin berkomunikasi, mengambil keputusan, memberikan arahan, serta membangun hubungan kerja dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan kepercayaan, keterlibatan, dan komitmen karyawan akan memberikan dampak positif terhadap motivasi maupun kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif berpotensi menurunkan semangat kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi (Wibowo, 2020).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang berbeda mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kusmayasari et al. (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Putra et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan masih perlu dikaji lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian arahan yang jelas, dukungan terhadap bawahan, serta kemampuan pemimpin dalam membangun komitmen kerja (Souisa et al., 2023). Namun demikian, penelitian lain menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Firmansyah & Hidayat, 2023). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja dapat

dipengaruhi oleh karakteristik organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan masih relevan untuk dikaji lebih lanjut, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan seperti PNM yang memiliki karakteristik operasional dan tuntutan kerja yang berbeda dengan objek penelitian sebelumnya (Mangkunegara, 2015).

Selain gaya kepemimpinan, kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kompensasi diberikan sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan dan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk uang maupun fasilitas lainnya sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan (Widodo & Yandi, 2022). Kompensasi juga dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, karena kompensasi yang diberikan secara tepat dan sesuai dapat memengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan (Siagian, 2012). Oleh karena itu, kompensasi menjadi salah satu faktor yang relevan untuk dianalisis dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di PNM.

Kompensasi telah banyak diteliti sebagai salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan karena kompensasi berkaitan dengan upaya organisasi dalam memberikan penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Santika et al. (2023) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri KCP Kerobokan. Di sisi lain, beberapa penelitian menemukan hasil yang berbeda, di mana pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak selalu menunjukkan hasil yang signifikan. Rizal dan Handayani (2021) menemukan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan masih belum menunjukkan konsistensi sehingga perlu dikaji kembali pada konteks organisasi yang memiliki karakteristik berbeda, seperti PNM.

Meskipun gaya kepemimpinan dan kompensasi merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam praktiknya, pengaruh kedua faktor tersebut dapat terlebih dahulu berkaitan dengan terbentuknya motivasi kerja karyawan sebelum akhirnya tercermin dalam pencapaian kinerja. Karyawan yang memperoleh arahan dan dukungan dari pemimpin serta menerima kompensasi yang sesuai dapat memiliki dorongan yang lebih besar untuk melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Sebaliknya, apabila aspek-aspek tersebut belum mampu memenuhi harapan karyawan, motivasi kerja dapat menurun dan pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja. Dengan demikian, motivasi kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan dorongan yang

dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan mencapai hasil kerja yang optimal (Busro, 2018).

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT PNM Cabang Pekanbaru, kinerja karyawan masih menjadi aspek yang perlu mendapat perhatian dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Berbagai kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang beragam sehingga belum memberikan kesimpulan yang konsisten mengenai hubungan antarvariabel tersebut. Selain itu, penelitian yang menguji pengaruh variabel tersebut secara simultan dengan menempatkan motivasi kerja berbasis Teori Herzberg sebagai variabel mediasi pada konteks PT PNM Cabang Pekanbaru belum banyak ditemukan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada perusahaan jasa keuangan, khususnya PT PNM Cabang Pekanbaru.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian secara terpadu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan menempatkan motivasi kerja (berbasis Teori Dua Faktor Herzberg) sebagai variabel mediasi pada konteks PT PNM Cabang Pekanbaru. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel, tidak hanya dengan melihat pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja dalam menjembatani hubungan tersebut. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada konteks perusahaan jasa keuangan yang memiliki karakteristik operasional dan tuntutan kerja tertentu, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat melengkapi temuan penelitian terdahulu yang dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan unit Mekaar PT PNM Cabang Pekanbaru. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja, pengaruh langsung kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi dengan kinerja karyawan, sehingga dapat menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel dalam konteks perusahaan jasa keuangan mikro.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia mengenai keterkaitan gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, khususnya dengan mempertimbangkan Teori Dua Faktor Herzberg dalam menjelaskan peran motivasi kerja sebagai mediator. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT PNM Cabang Pekanbaru dalam mengevaluasi praktik kepemimpinan, kebijakan kompensasi,

dan upaya penguatan motivasi kerja untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan unit Mekaar. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk menguji model serupa pada konteks organisasi yang berbeda atau memperluas model dengan memasukkan faktor lain yang relevan dengan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* (Kurniawan & & Puspitaningtyas, 2023; Yusuf, 2014). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yakni karyawan unit kerja Mekaar PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Pekanbaru. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan unit kerja Mekaar pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Pekanbaru yang berada dalam satu regional terdiri atas 46 unit kerja, dengan jumlah sebanyak 560 karyawan. Berdasarkan pendekatan jumlah indikator (Hair et al., 2021), dengan 18 indikator ditetapkan jumlah sampel sebanyak 180 responden. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan 200 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*.

Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert 1 sampai 5 yang disebarkan secara daring via Google Form. Variabel penelitian terdiri atas Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) sebagai variabel independen, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen, serta Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 4 melalui evaluasi *outer model* (validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas) dan *inner model* (R^2, f^2, Q^2, serta pengujian hipotesis *bootstrapping* dengan 5.000 *subsamples* pada $\alpha = 0{,}05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek dan Karakteristik Responden

PT Permodalan Nasional Madani (PT PNM Cabang Pekanbaru) merupakan kantor cabang operasional yang membawahi layanan Mekaar dan ULaMM di Provinsi Riau. Berdasarkan rekapitulasi data dari 200 responden karyawan yang terkumpul:

- Jenis Kelamin: Didominasi oleh pegawai perempuan sebanyak 194 orang (97,00%) dan laki-laki sebanyak 6 orang (3,00%), yang selaras dengan lini bisnis Mekaar dalam pembinaan nasabah ibu-ibu prasejahtera.
- Usia: Sebagian besar berada pada usia produktif muda, yakni rentang 20–25 tahun sebanyak 106 orang (53,00%) dan 26–30 tahun sebanyak 50 orang (25,00%).
- Pendidikan Terakhir: Didominasi oleh lulusan SMA/sederajat sebanyak 154 orang (77,00%) dan Sarjana (S1) sebanyak 46 orang (23,00%).
- Jabatan dan Status: Sebagian besar menjabat sebagai *Account Officer* (AO) sebanyak 111 orang (55,50%) dan *Field Advisor Officer* (FAO) sebanyak 38 orang (19,00%), dengan status kepegawaian kontrak sebesar 91,00%.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

- Validitas Konvergen: Seluruh indikator variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50 (Gaya Kepemimpinan = 0,776; Kinerja Karyawan = 0,860; Kompensasi = 0,778; Motivasi Kerja = 0,807), sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.
- Validitas Diskriminan: Nilai akar kuadrat AVE (Fornell-Larcker) lebih tinggi daripada korelasi antar-konstruk, dan seluruh rasio HTMT berada di bawah ambang batas 0,90, membuktikan validitas diskriminan terpenuhi.
- Reliabilitas: Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh variabel berada di atas 0,70 (rentang 0,961 hingga 0,984), menunjukkan instrumen sangat reliabel.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

- Koefisien Determinasi (R^2): Nilai R^2 untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,799 (kategori kuat) dan Motivasi Kerja sebesar 0,839 (kategori kuat), yang berarti variasi kedua variabel endogen tersebut mampu dijelaskan secara substansial oleh model struktural.
- Relevansi Prediktif (Q^2): Nilai Q^2 jauh di atas nol (Kinerja Karyawan = 0,677; Motivasi Kerja = 0,669), mengonfirmasi bahwa model memiliki *predictive relevance* yang sangat tinggi.

Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Hasil pengujian pengaruh langsung menggunakan prosedur *bootstrapping* di SmartPLS 4 disarikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja: Original Sample $= 0{,}267; t = 3{,}661; p = 0{,}000$ → H1 Diterima (Signifikan positif).
2. Kompensasi → Motivasi Kerja: Original Sample $= 0{,}681; t = 9{,}238; p = 0{,}000$ → H2 Diterima (Signifikan positif).
3. Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan: Original Sample $= 0{,}044; t = 0{,}606; p = 0{,}545$ → H3 Ditolak (Tidak signifikan secara langsung).
4. Kompensasi → Kinerja Karyawan: Original Sample $= 0{,}092; t = 0{,}858; p = 0{,}391$ → H4 Ditolak (Tidak signifikan secara langsung).
5. Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan: Original Sample $= 0{,}773; t = 7{,}944; p = 0{,}000$ → H5 Diterima (Signifikan positif).
6. Gaya Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja: Original Sample $= 0{,}206; t = 3{,}155; p = 0{,}002$ → H6 Diterima (Signifikan termediasi).
7. Kompensasi → Motivasi → Kinerja: Original Sample $= 0{,}526; t = 6{,}333; p = 0{,}000$ → H7 Diterima (Signifikan termediasi).

Temuan empiris dalam penelitian ini menegaskan validitas *Social Exchange Theory* (SET) dan Teori Dua Faktor Herzberg dalam konteks operasional PT PNM Cabang Pekanbaru. Secara empiris, gaya kepemimpinan dan kompensasi terbukti tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa instruksi pimpinan maupun pemberian imbalan finansial semata

belum cukup untuk langsung mendongkrak produktivitas kerja pegawai tanpa adanya dorongan psikologis perantara. Kompensasi dan gaya kepemimpinan bertindak sebagai faktor eksternal dan pemelihara (*hygiene factors*) yang harus ditransformasikan terlebih dahulu ke dalam bentuk motivasi kerja internal pada diri pegawai.

Ketika motivasi kerja yang kuat berhasil terbangun melalui pemenuhan kebutuhan intrinsik (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) dan ekstrinsik (lingkungan kerja dan supervisi yang kondusif), pegawai akan mencurahkan kemampuan, kuantitas, kualitas, serta kerja sama tim terbaiknya untuk mencapai target kinerja operasional di sektor keuangan mikro PT PNM Cabang Pekanbaru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 200 karyawan unit Mekaar PT PNM Cabang Pekanbaru menggunakan PLS-SEM, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan pengaruh langsung keduanya terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta secara signifikan memediasi hubungan gaya kepemimpinan dan kompensasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam model yang diuji, keterkaitan kepemimpinan dan kompensasi dengan kinerja karyawan dijelaskan melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, pengelolaan kepemimpinan dan kompensasi perlu disertai upaya penguatan motivasi kerja melalui pengakuan atas pencapaian, pemberian tanggung jawab yang jelas, dan kesempatan pengembangan diri (Edison et al., 2016).

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan responden ke beberapa cabang PT PNM atau perusahaan jasa keuangan mikro lainnya guna menilai konsistensi temuan pada karakteristik organisasi yang berbeda. Penggunaan desain longitudinal dapat membantu memperjelas urutan hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, pengukuran kinerja dapat dilengkapi dengan penilaian atasan atau data kinerja individual untuk mengurangi ketergantungan pada kuesioner mandiri. Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan kepuasan kerja, keterikatan kerja, atau beban kerja sebagai variabel tambahan serta membedakan kompensasi finansial dan nonfinansial agar mekanisme hubungan antarvariabel dapat dipahami secara lebih terperinci.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Penulis berkontribusi penuh dalam perumusan ide gagasan utama, melakukan pengumpulan data kepustakaan (library research), melakukan analisis dan interpretasi teks primer tokoh, serta penyusunan manuskrip. Seluruh penulis telah menyetujui versi akhir manuskript.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskript.

REFERENSI

Aisah, S. N., & & Wardani, R. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Bulletin of Management & Business*, *1*(1), 42–50. https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100

Akbar, M. F., Prasada, D., Safiih, A. R., & & Nuryani, Y. (2021). *Seminar manajemen sumber daya manusia. CV*. Insan Cendekia Mandiri.

Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.

Batjo, N., & & Shaleh, M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Aksara Timur.

Daimah, M., Sunaryo, H., & & ABS, M. K. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan KUD Karangploso. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, *7*(4), 35–46.

Edison, E., Anwar, Y., & & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Alfabeta.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Kurniawan, A. W., & & Puspitaningtyas, Z. (2023). *Metode penelitian kuantitatif (Edisi revisi)*. Yayasan Kita Menulis.

Lestiowati, R., & & Fransisco, S. (2021). The effect of transformational leadership style and work motivation on employee performance at PT Telkom Witel Tangerang BSD. *Journal of Economics and Business Letters*, *1*(2), 60–65. https://doi.org/10.55942/jebl.v1i2.96

Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Ponto, A. F. J., Sumardi, S., & & Taba, M. I. (2022). The effect of leadership style and compensation on employee performance mediated by work motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, *5*(4), 16–27.

Putra, A. B., Sumarto, L., & & Alhusin, S. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV Damansara Surakarta. *Jurnal Ganeshwara*, *5*(1), 52–64. https://doi.org/10.36728/jg.v5i1.3915

Rajagukguk, J., Siagian, E. M., & & Simanjuntak, N. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. *Mual Tio Maju Bersama Tapanuli Utara. Manajemen: Jurnal Ekonomi*, *5*(2), 82–89. https://doi.org/10.36985/84wywt71

Rifqiansyah, A. I., & & Yuliantini, T. (2023). Application of e-performance and compensation systems to employee performance through motivation as an intervening variable. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, *2*(8), 1675–1687. https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i08.396

Rizal, M., & & Handayani, F. (2021). Pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan PT. *Sahabat Prima Sukses. Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, *11*(1), 55–66. https://doi.org/10.37932/j.e.v11i1.150

Siagian, S. P. (2012). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Rineka Cipta.

Souisa, J., Norcahyaningsih, D., Widyakto, A., & & Santoso, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, *3*(3), 693–702. https://doi.org/10.47065/arbitrase.v3i3.711

Sunatar, B. (2022). Effect of leadership style and employee competence on employee performance through organizational citizenship behavior. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, *5*(2), 572–590. https://doi.org/10.31538/iijse.v5i2.2209

Wibowo. (2018). *Manajemen kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.

Yusuf, A. M. (2014). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan*. Prenadamedia Group.