



---

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Jember.**

**Sayu Titah Nabilah<sup>a</sup> , Tamriatin Hidayah<sup>b</sup> , Nely Supeni<sup>c</sup>**

<sup>a</sup>Mahasiswa STIE Mandala Jember, [Sayu.titah06@gmail.com](mailto:Sayu.titah06@gmail.com)

<sup>b</sup>Dosen STIE Mandala Jember, [titin@stie-mandala.ac.id](mailto:titin@stie-mandala.ac.id)

<sup>c</sup>Dosen STIE Mandala Jember, [nely@stie-mandala.ac.id](mailto:nely@stie-mandala.ac.id)

*E-mail Penulis Korespondensi : [titin@stie-mandala.ac.id](mailto:titin@stie-mandala.ac.id)*

---

**INFO ARTIKEL**

**Riwayat Artikel:**

Dikirim 4 November 2020

Direvisi 6 November 2020

Diterima 10 November  
2020

**Keywords:**

Leadership Style,  
Compensation, Motivation,  
Employee Performance

**Kata Kunci:**

Gaya Kepemimpinan,  
Kompensasi, Motivasi,  
Kinerja Karyawan

**ABSTRACT**

*This research was conducted at PT Telekomunikasi Indonesia branch Jember. The variables studied were Leadership Style (X1), Compensation (X2), Work Motivation (Z), and Employee Performance (Y). This study uses path analysis and sobel methods. The results of this study indicate that there is a direct influence of leadership style and compensation on work motivation at PT Telekomunikasi Indonesia Jember branch, Then there is a direct effect on compensation and work motivation on employee performance at PT Telekomunikasi Indonesia Jember branch. Furthermore, the leadership style variable does not have a direct effect on employee performance at PT Telekomunikasi Indonesia Jember branch. In the Sobel test, there was no indirect effect of leadership style and compensation on employee performance through Jember branch of PT Telekomunikasi Indonesia Market motivation. This research uses a quantitative approach by distributing questionnaires to respondents*

## A B S T R A K

Penelitian ini dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember. Variabel yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dan Sobel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember, Kemudian terdapat pengaruh langsung kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember. Pada uji Sobel, tidak terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.

## PENDAHULUAN

Semakin tajamnya persaingan antar perusahaan di era globalisasi membuat perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan dan menjadi faktor terpenting dalam menjalankan kegiatan organisasi perusahaan.

Selain itu semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis dapat mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. PT Telekomunikasi Indonesia atau yang akrab dengan nama Telkom merupakan perusahaan telekomunikasi dengan berbagai produk dan layanan seperti sambungan telepon, akses jaringan internet, serta TV berlangganan multimedia. Kantor PT. Telkom Indonesia untuk wilayah Kabupaten Jember, Jawa Timur ini melayani berbagai keperluan pelanggan telkom terhadap produk-produk telkom.

Kinerja pada dasarnya merupakan sesuatu hal bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan berbeda dalam mengerjakan tugasnya, dan dengan meningkatkan kinerja berarti meningkatkan mutu dan standar perusahaan (Rezaei and Baalausha, 2011). Dengan demikian, kualitas kinerja perusahaan dilihat dari kinerja karyawannya dalam memajukan perusahaan. Hal utama yang harus diperhatikan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pemberian Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan meningkatkan Motivasi Kerja, agar karyawan memiliki kemauan dan semangat dalam bekerja secara maksimal.

Motivasi kerja dalam penelitian ini menjadi variabel intervening yang mana berperan penting untuk melihat apakah dengan adanya dukungan Motivasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai atau sebaliknya. Di dalam bekerja secara sadar pegawai akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi (Julingrum dan Sudiro, 2013). Faktor berikutnya adalah Gaya Kepemimpinan, yang merupakan faktor penting dari perusahaan sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Handoko, 2012). Gaya Kepemimpinan yang diterapkan PT.Telkom cabang Jember yakni dengan cara mengayomi karyawannya. Apabila pimpinan bersikap kurang bijaksana atau kooperatif maka kinerja yang ditunjukkan karyawan kurang maksimal.

Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2009). Menurut Sutrisno (2009:189), pemberian Kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. PT.Telkom Jember memberi kompensasi terhadap karyawannya seperti upah, gaji, dan bonus. Hal tersebut dapat membuat karyawan semakin termotivasi dan meningkatkan kinerjanya agar dapat terus berkontribusi dengan baik terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja sebagai variabel intervening.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia akan bekerja secara

optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka

Menurut Rivai (2009). Manajemen SDM merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2012) kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

### **Motivasi**

Menurut Hasibuan (2012), Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

### **Gaya Kepemimpinan**

Nawawi, (2003: 115) menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Gaya Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi akan sangat membantu dalam mengatasi masalah dan terutama masalah yang berhubungan dengan bawahan atau karyawan.

### **Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2013:117) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kemudian peneliti menyimpulkan bahwa Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui buku bacaan yang terkait dengan variabel yang diteliti, data yang diperoleh dari internet, dan jurnal-jurnal yang berkaitan.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telkom cabang Jember yang berjumlah 56 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 orang dengan teknik sampling *Purposive Sampling*. Kriteria responden adalah karyawan yang mempunyai masa kerja minimal 2 tahun.

### **Metode Analisis Data**

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (path analysis) dan uji Sobel.

## **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

### **Uji Instrumen**

Uji instrumen dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *pearson product moment* dengan angka kritis taraf signifikan 5%. Dari pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai *pearson product moment* dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga indikator dalam penelitian ini dinyatakan relevan atau valid. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alpha Cronbach*. Dari pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data semua variabel memiliki nilai croanbach alpha  $> 0,6$

### **Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Dari uji normalitas yang dilakukan, diketahui bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal karena nilai dari Asym Sig sebesar 0,200 yang lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Dari uji multikolinieritas diketahui bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independent karena pengujian menunjukkan nilai Tolerance  $\geq 0,1$  VIF  $\leq 10$ .

Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tidak adanya hetroskedastisitas dengan nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Dimana Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Kerja menghasilkan nilai signifikansi  $> 0,05$ .

### **Analisis Jalur**

Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel dependen pada satu atau lebih variabel independen atau intervening dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar

pengaruh variabel independen atau intervening terhadap variabel dependen. Berikut pada Tabel 1 disajikan hasil analisis jalur:

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur

Jalur	Beta ( $\beta$ )	Sig		$\alpha$	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z$	0,340	0,009	<	0,005	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,546	0,000	<	0,005	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,079	0,551	>	0,005	Tidak Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,477	0,003	<	0,005	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,329	0,048	<	0,005	Signifikan
e1	0,614				
e2	0,592				

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi diperoleh nilai signifikansi  $0,009 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi. Nilai positif berarti jika ada peningkatan pada variabel Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Motivasi Kerja

b. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Variabel Kompensasi terhadap Motivasi diperoleh nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja. Nilai positif berarti jika ada peningkatan pada variabel Kompensasi akan meningkatkan

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja

Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja diperoleh nilai signifikansi  $0,551 > 0,05$ . Maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja.

d. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai signifikansi  $0,477 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Nilai positif berarti jika ada peningkatan pada variabel Kompensasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan

**e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi  $0,048 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja. Nilai positif berarti jika ada peningkatan pada variabel Motivasi akan meningkatkan kinerja

**Uji Sobel (Sobel Test)**

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (dalam Ghazali, 2014:253) dan dikenal dengan uji sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z.

**a. Perhitungan uji sobel variabel X1 :**

Diketahui : (dari tabel *coefficients*)

$$\begin{aligned}
 a &= 0,111 \text{ (nilai unstandardized X1 ke Y)} & \Rightarrow & a^2 = 0,0123 \\
 b &= 0,513 \text{ (nilai unstandardized Z ke Y)} & \Rightarrow & b^2 = 0,2631 \\
 sa &= 0,185 \text{ (nilai standar error X1 ke Y)} & \Rightarrow & sa^2 = 0,0342 \\
 sb &= 0,251 \text{ (nilai standar error Z ke Y)} & \Rightarrow & sb^2 = 0,0630
 \end{aligned}$$

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,2631)(0,0342) + (0,0123)(0,0630) + (0,0342)(0,0630)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0090) + (0,0008) + (0,0021)}$$

$$Sab = 0,1090$$

Perhitungan pengaruh tidak langsung dengan perbandingan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{Sab} \\
 t &= \frac{0,111 \times 0,513}{0,1090} \\
 t &= 0,5224
 \end{aligned}$$

Diketahui  $t_{tabel} = 1,683$  (dari jumlah sampel yaitu 40). Maka dapat disimpulkan  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , artinya Gaya Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui Motivasi kerja (Z).

**b. Perhitungan uji sobel variabel X2 :**

Diketahui : (dari tabel *coefficients*)

$$a = 0,571 \text{ (nilai unstandardized X2 ke Y)} \Rightarrow a^2 = 0,3260$$

$$\begin{aligned} b &= 0,513 \text{ (nilai } unstandardized \text{ Z ke Y)} & \Rightarrow & b^2 = 0,2631 \\ sa &= 0,178 \text{ (nilai standar error X2 ke Y)} & \Rightarrow & sa^2 = 0,0317 \\ sb &= 0,251 \text{ (nilai standar error Z ke Y)} & \Rightarrow & sb^2 = 0,0630 \end{aligned}$$

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,2631)(0,0317) + (0,3260)(0,0630) + (0,0317)(0,0630)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0083) + (0,0205) + (0,0020)}$$

$$Sab=0,1755$$

Perhitungan pengaruh tidak langsung dengan perbandingan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,571 \times 0,513}{0,1755}$$

$$t=1,6690$$

Diketahui  $t_{tabel} = 1,683$  (dari jumlah sampel yaitu 40). Maka dapat disimpulkan  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , artinya Kompensasi (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y) melalui Motivasi kerja (Z)

## PEMBAHASAN

### a. Pengaruh Secara Langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Dari hasil penelitian yang diperoleh terdapat pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y) pada PT Telkom Jember. Hal ini sesuai dengan penelitian Nuraeni S, dkk (2019), yang menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi kerja. Berdasarkan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Jember merasakan adanya dorongan peningkatan Motivasi kerja ketika pimpinannya memiliki Gaya Kepemimpinan yang baik, hal ini juga terlihat dari jawaban responden terhadap variabel ini sebagian besar jawaban berada pada kondisi setuju dan sangat setuju.

### b. Pengaruh Secara Langsung Kompensasi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Dari hasil penelitian yang diperoleh terdapat pengaruh secara langsung Kompensasi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) pada PT Telkom Jember. Hal ini sesuai dengan penelitian Wahyu Budi Priyanto (2016), yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh positif kompensasi terhadap Motivasi.

Berdasarkan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Jember merasa semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik apabila mereka mendapatkan Kompensasi yang layak atas pekerjaan yang telah dilakukan baik dalam bentuk gaji, insentif, maupun bonus. Kompensasi menimbulkan pengaruh secara langsung terhadap Motivasi kerja, hal ini juga diperkuat oleh distribusi jawaban responden yang berada pada kondisi sangat setuju dan setuju.

**c. Pengaruh Secara Langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Dari hasil penelitian yang diperoleh tidak terdapat pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y) pada PT Telkom Jember. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Jefrianus Nantu, dkk (2017), dan Kadek Ary Setiawan, dkk (2016) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa peningkatan nilai Gaya Kepemimpinan akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah. Permasalahan ini dapat terlihat pada kondisi Gaya Kepemimpinan yang belum mampu mengarahkan (bertindak sebagai motivator) terhadap karyawannya dan kurang memiliki pendirian yang kokoh (ketegasan) dalam menjalankan seluruh peraturan pada karyawan. Keadaan ini berdampak pada pengaruh secara langsung kinerja karyawan dalam hal pencapaian kualitas kinerja yang lebih baik.

**d. Pengaruh Secara Langsung Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Dari hasil penelitian yang diperoleh terdapat pengaruh secara langsung Kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Telkom Jember.

Hal ini sesuai dengan penelitian Besar Wahyu Bagaswara (2017), dan Evi Teja Kusumah, dkk (2015) yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Jember. Semakin baik Kompensasi yang diperoleh karyawan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hal ini telah membuktikan bahwa Kompensasi yang baik diperlukan agar dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Jember.

**e. Pengaruh Secara Langsung Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Dari hasil penelitian yang diperoleh terdapat pengaruh secara langsung Motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Telkom Jember. Hal ini sejalan dengan penelitian Elok Faiqotul Jannah, dkk (2017) dan Prima Yulianti, dkk (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh positif Kompensasi terhadap kinerja pada karyawan. Berdasarkan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember merasakan bahwa Motivasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat, penuh kegairahan dan lebih giat lagi sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

**f. Pengaruh Secara Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai Variabel Intervening**

Dari hasil uji sobel yang diperoleh disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui Motivasi kerja (Z) pada PT Telkom Jember. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Nuraeni S, Mattalatta, dkk (2019), dan Kadek Ary Setiawan, dkk (2016) yang menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening.

Maka dapat disimpulkan dari penelitian ini bahwa Motivasi kerja tidak mampu memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember.

**g. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai Variabel Intervening**

Dari hasil uji sobel yang diperoleh disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung variabel Kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui Motivasi kerja (Z) pada PT Telkom Jember. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Evi Teja Kusumah, Suharnomo (2015) bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja. Maka dapat disimpulkan dari penelitian ini bahwa Motivasi kerja tidak mampu memediasi Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember.

## **SIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi kerja
2. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi kerja
3. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan

4. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan
5. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan
6. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja
7. Kompensasi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja

44

## IMPLIKASI

Dari analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat diberikan implikasi sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan (X1) PT Telekomunikasi Indonesia Jember merupakan salah satu faktor yang tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Oleh karena itu seorang pimpinan perusahaan harus dapat melaksanakan fungsi sebagai pemimpin dengan mengandalkan situasi organisasi dan beorientasi pada para karyawan. Orientasi untuk berprestasi ini akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin.
2. Kompensasi (X2) PT Telekomunikasi Indonesia Jember merupakan salah satu faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Tetapi ditemukan masalah pada besarnya insentif yang diterima dianggap masih belum seimbang dengan beban kerja. Hal tersebut memiliki implikasi bahwa setiap beban kerja harusnya diseimbangkan dengan insentif yang diterima. Semua harus dipertimbangkan dengan tingkat kelayakan dan keadilan.
3. Motivasi kerja (Z) PT Telekomunikasi Indonesia Jember merupakan salah satu faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Motivasi kerja adalah keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja. Dengan demikian peningkatan Motivasi kerja karyawan merupakan hal yang tidak boleh diabaikan dalam upaya meningkatkan kinerja seorang karyawan. Hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah tentang kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang karyawan, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter.

## DAFTAR PUSTAKA

Ghozali, I, 2014. *Ekonometrika Teori, Konsep dan Aplikasi dengan IBM SPSS 22*.

- Semarang : Badan penerbit – Undip. Hartantio, Widagdo Widi. 2013. ***Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sltip Ibu Kartini Semarang***. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Hasibuan, M. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, M. 2012. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ilham AR, dkk. 2017. ***Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Ist Kayata Makmur Sejahtera Makassar***
- Juliningrum, Emmy., dan A. Sudiro. 2013. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. ***Jurnal Aplikasi Manajemen*** Volume 11 Nomor 4.
- Jannah Elok Faiqotul, dkk. 2017. ***Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Bagian Produksi UD. Lumintu Ambulu Jember***.
- Kusuma Evi Teja, 2015, ***Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Temprina Media Grafika Semarang)***.
- Mattalatta, N, dkk. 2019. ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng***
- Nantu Jefrianus, dkk. 2017. ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Horiguchi Sinar Insani***.
- Nawawi. 2003. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif***. Cetakan Kedua. Gajah Mada University, Yogyakarta.
- Nawawi, H. 2009. ***Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif***. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Rezaei, A R, T Celik and Y Baalousha. 2011. ***Perfomance Measurement In A Quality Management System In The Sharif University***. Scientia Iranica, Transaction E, Industrial Engineering, 18(3): pp: 742-753.
- Rivai. 2009. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik***. Raja Grafindo Persada, Jakarta

SetiawanKadek Ary dkk. 2016. ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung.*** <sup>46</sup>

Tjipto. 2006. ***Manajemen Pelayanan Jasa.*** Edisi 8 Jilid 1, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Wahyu Besar Bagaskara 2019, Pengaruh Kompensasi, Motivasi kerja, dan kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan ( Studi PT Asuransi Jiwa SyariahBumiputera Syariah Yogyakarta, Skripsi, Fakultas Ekonomi UniversitasNegeri Yogyakarta.

YuliantiPrima dkk. 2019. ***Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Bfi Finance DenganMotivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas Vol 21 No 1, hal 97- 106***