

Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi dan Kinerja Karyawan : Peran Mediasi Motivasi

Leonardus Teguh Handoyo¹, Suryatunnisak², Legia Seki Yolanda³, Lingga Ramadhana Arfi⁴
^{1,2,3,4} Institut Teknologi dan Bisnis Master

Abstrak

Rendahnya kinerja karyawan menjadi salah satu penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Fenomena ini juga dialami oleh PT. Cahaya Riau, dimana faktor kepemimpinan dan kompetensi diduga mempengaruhi kinerja karyawan selain itu juga diduga adanya mediasi dari motivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Cahaya Riau. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil kuesioner kepada karyawan PT. Cahaya Riau. Data sekunder dari perusahaan seperti data pegawai, gaji, pelatihan dan struktur organisasi. Sampel dalam penelitian ini adalah 112 orang, diambil dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan analisis *Path Analysis* dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 4) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 5) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi, 6) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dan 7) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja

Abstract

Low employee performance is one of the key determinants of an organization's success in achieving its goals. This phenomenon is also experienced by PT. Cahaya Riau, where leadership and competence are believed to influence employee performance, and employee motivation is also suspected to act as a mediating factor. This study aims to examine the influence of leadership, compensation, and competence on employee motivation and performance at PT. Cahaya Riau. This study utilizes primary data obtained from a questionnaire administered to employees of PT. Cahaya Riau. Secondary data from the company includes employee records, salary information, training records, and organizational structure. The sample size for this study is 112 individuals, selected using simple random sampling. The analysis method used is Path Analysis with the assistance of the SPSS program. The results of the study indicate that 1) Leadership has a positive and significant effect on performance, 2) Compensation has a positive and significant effect on performance, 3) Competence has a positive and significant effect on performance, 4) Motivation has a positive and significant effect on performance, 5) Leadership influences performance through motivation, 6) Compensation influences performance through motivation, and 7) Competence influences performance through motivation.

Keywords: Leadership, Compensation, Competence, Motivation, and Performance

Copyright (c) 2026 Leonardus Teguh Handoyo¹

✉ Corresponding author :

Email Address : handoyoteguh113@gmail.com

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini banyak organisasi yang telah menyadari bahwa pentingnya sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia yang berkualitas merupakan unsur penting organisasi. Dalam setiap usaha bisnis pada umumnya perusahaan dalam memproduksi baik barang maupun jasa bertujuan untuk meraih keuntungan yang maksimal. Dalam mewujudkan keuntungan yang diinginkan, setiap perusahaan tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya yang ada di dalamnya, baik sumber daya alam, modal, teknologi maupun tenaga kerja (SDM).

PT. Cahaya Riau merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia transportasi darat serta menjual peralatan dan suku cadang migas. Bidang usaha ini didirikan karena adanya kebutuhan masyarakat serta perusahaan-perusahaan berkenaan dengan alat transportasi serta suku cadang migas. Dimana perusahaan ini bertujuan untuk mampu memenuhi permintaan transportasi serta suku cadang migas dari berbagai *stakeholder*. Dimana dalam mencapai hal tersebut harus dibutuhkan dukungan dari seorang pemimpin, kompensasi serta kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan yang akan berdampak pada motivasi untuk menunjang kinerja karyawan PT. Cahaya Riau.

Target kinerja akan tercapai tidak lepas dari peran karyawan, diman tidak tercapainya target tentunya mengarah pada rendahnya kinerja karyawan. Meskipun banyak input lain yang berperan terhadap tercapainya kinerja, namun peran karyawan adalah yang utama. Alasannya, jika karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), disiplin dan terampil maka kinerja yang optimal akan dapat ditunjukkan, sebaliknya apabila karyawan tidak serius dalam bekerja maka akan rendah kinerja yang dibuktikan dengan tidak tercapainya target perusahaan.

Kinerja karyawan pada PT. Cahaya Riau mengalami permasalahan dimana kinerja karyawan yang berada pada kriteria memuaskan dan cukup selalu fluktuatif, sedangkan pada kriteria perlu perbaikan semakin meningkat. Kinerja karyawan yang belum maksimal merupakan suatu permasalahan yang sering dihadapi oleh suatu perusahaan dalam usahanya untuk meningkatkan keuntungan yang akan dicapai. Masalah kinerja berhubungan erat dengan pencapaian tujuan perusahaan, karena tenaga kerja merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketidakmampuan karyawan dalam usaha untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan perusahaan merupakan suatu kendala yang dihadapi oleh setiap perusahaan. Manajemen PT. Cahaya Riau yang memiliki tenaga kerja relatif banyak harus mampu meningkatkan kinerja karyawannya, jika kinerja karyawan menurun, tentu saja akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Guna meningkatkan kinerja perlu adanya upaya yang dilakukan perusahaan agar tujuan yang diharapkan mampu tercapai seperti memperhatikan motivasi para kayawawan. Organisasi harus mampu memberikan motivasi kepada setiap karyawan, hal ini dikarenakan jika karyawan memiliki motivasi maka mampu bekerja dengan baik serta disiplin sehingga berdampak terhadap pekerjaan yagn telah ditetapkan serta mampu menciptakan suasana yang kondusif didalam lingkungan organisasi. Kurangnya motivasi yang dimiliki seorang karyawan ini akan mampu menghambat kinerja dan juga mengakibatkan suasana kerja yang tidak baik. Seluruh karyawan yang dimiliki organisasi belum tentu mereka berkeinginan untuk mengerahkan semua kemampuannya secara maksimal, oleh sebab itu diperlukan adanya dorongan dari pihak luar. Dimana dalam menunbuhkan motivasi kerja kepada para karyawan diperlukan komunikasi yang efektif antara pemimpin dengan karyawan, dan sesama karyawan.

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan terhadap variabel motivasi, kepada bagian *Human Resource Departement* (HRD), maka ditemukan beberapa fenomena yaitu : 1) Tingginya beban kerja yang diberikan perusahaan sehingga mengakibatkan motivasi sebagian karyawan menurun. 2) Setiap karyawan diberikan tanggung jawab yang berlebih, yang

mengakibatkan karyawan tidak mampu menyelesaikannya dan 3) Perusahaan selalu menuntut peningkatan kerja kepada karyawan akan tetapi karyawan tidak diperhatikan, seperti pemberian penghargaan kepada karyawan yang mencapai target.

Selain faktor motivasi, yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Mengutip pendapat Siagian (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranannya yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya. Namun karyawan juga perlu adanya bimbingan serta arahan dan gerakan agar mampu mengerahkan tenaga, waktu, pikiran dan keterampilannya demi kepentingan perusahaan.

Berdasarkan hasil survey tentang kepemimpinan, yang dilakukan kepada 5 karyawan pada PT. Cahaya Riau, maka diperoleh fenomena yaitu: Pengimplementasian perencanaan yang dilakukan pemimpin masih kurang akurat, sehingga perusahaan mengalami penurunan kinerja dan pendapatan. Hal ini didukung dari data laporan audit, dimana pada tahun 2019, program pelatihan APAR ada jadwal pelatihan tahunan (CHR/R/F/XX) namun belum ditemukan pelaksanaannya, untuk HSE program sudah ada perencanaannya namun tidak terlaksana dan kebijakan perusahaan, visi, misi serta nilai-nilai perusahaan belum mampu disosialisasikan dengan baik, kebijakan tersebut hanya dipasang di ruangan kantor.

Selain faktor motivasi dan kepemimpinan, yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kompensasi. Setiap karyawan memiliki alasan tersendiri dalam bekerja, oleh sebab itu tidak ada kompensasi yang tepat bagi semua karyawan dalam perusahaan, hal ini tergantung pada ukuran besarnya harapan serta alasan karyawan untuk bekerja di perusahaan. Ketika karyawan yang masih berorientasi pada kebutuhan primer seperti pemenuhan makanan, tempat tinggal dan pakaian untuk keluarga mereka, uang mungkin menjadi orientasi yang paling penting dalam kompensasi. Akan tetapi, bagi pegawai yang sudah berorientasi pada kebutuhan aktualisasi diri, pastilah orientasi kompensasi seperti itu mejadi tidak bernilai dan mampu memotivasi yang bersangkutan dalam pekerjaannya. Selanjutnya beberapa pegawai rela bekerja berjam-jam setiap hari, menerima gaji yang relatif kecil, namun mencintai pekerjaan mereka karena menarik atau menyediakan lingkungan yang memenuhi kebutuhannya.

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan terhadap variabel kompensasi, kepada bagian *Human Resource Departement* (HRD), maka ditemukan fenomena yang terjadi di PT. Cahaya Riau yaitu sebagai berikut: 1) Masih ada karyawan PT. Cahaya Riau digaji sebesar Rp.2.550.000, hal ini masih di bawah UMK Kota Pekanbaru yaitu Rp. 3.998.179, dan 2) Tidak adanya perbedaan penerimaan insentif antara karyawan yang berkinerja baik maupun tidak berkinerja baik.

Selain faktor motivasi, kepemimpinan, dan kompensasi yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Untuk mencapai target yang diinginkan organisasi, maka kompetensi menjadi sangat penting. Untuk melihat kompetensi karyawan PT. Cahaya Riau dapat dilihat dari pelatihan, jenis pelatihan yang selalu direncanakan perusahaan setiap tahunnya yaitu : 1) AK3 MIGAS, 2) Integrasi ISO 9001:2015 dengan ISO 9001:2015, HES *Orientasi*, 3) *MVSP Refresh Training dan Commentary drive*, 4) *SSWA Refresh Training*, 5) *BBS Refresh Training*, 6) *Emergency Situation Drill* dan 7) *Hazard Communication*. Dari ketujuh jenis pelatihan yang ada tersebut perusahaan menargetkan dalam setiap tahun dilakukan semua agar mampu menunjang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, namun yang terjadi dalam setiap tahun hanya beberapa saja pelatihan yang dilaksanakan.

Mengutip pendapat Robbins (2016), bahwa karyawan akan berusaha lebih keras untuk tugas-tugas yang mendapatkan dorongan daripada tugas-tugas yang tidak mendapatkan dorongan. Hal ini sejalan dengan penelitian Febrianingsih et al. (2019) dan Widodo (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun

tidak sejalan dengan penelitian Wartono & Sudayana (2020) dan Nugroho & Aima (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Menurut Mangkunegara (2020), bahwa aspek-aspek dalam kinerja salah satunya adalah kepemimpinan. Dengan kepemimpinan yang teladan, maka pencapaian kinerja pegawai akan terwujud. Pemimpin merupakan faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan maupun perusahaan, hal ini dikarenakan pemimpin merupakan penggerak dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan. Sejalan dengan penelitian Heriyanto (2018) dan Widodo (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Febrianingsih et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Sinambela (2018), mengemukakan bahwa kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Sejalan dengan penelitian Heriyanto (2018), Widodo (2018), Widyatmini & Hakim (2008) dan Hadiyanto (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Febrianingsih et al. (2019) dan Widyatmini & Hakim (2008) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Demikian pula menurut Jamaran et al. dalam Heriyanto (2018) menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai organisasi. Disamping itu kompetensi akan mendorong pegawai untuk mendapatkan dan menerapkan skill dan knowledge sesuai kebutuhan pekerjaan, karena hal ini merupakan instrumen bagi pencapaian targetnya yang diinginkan organisasi. Sejalan dengan penelitian Hartati (2020), Sarboini et al. (2018) dan Widyatmini & Hakim (2008) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Basori et al. (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Rosmaini & Tanjung (2019) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Selain itu juga didukung dengan celah yang dapat dijadikan dasar untuk melakukan penelitian ini diambil dari rekomendasi penelitian Hidayat & Taufiq (2012) yang menyatakan agar menambah variabel seperti kepemimpinan. Adapun faktor-faktor yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada indikator-indikator yang digunakan pada variabel motivasi dan kinerja, selain itu pada peneliti sebelumnya motivasi menjadi variabel independen akan tetapi pada peneliti ini motivasi menjadi variabel intervening

METODOLOGI

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan dari karyawan PT. Cahaya Riau pada bidang non migas yang berjumlah 156 orang. Besar ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin dalam Umar (2021) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Dengan besar populasi 180 orang dan kelonggaran penelitian sebesar 5% maka jumlah sampel yang akan diambil adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{156}{1 + 156 (0,05)^2}$$

$$n \frac{156}{1,39}$$

$$n = 112,2 \text{ dibulatkan } 112$$

Sampel yang diperoleh dengan rumus Slovin adalah 112 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dengan menggunakan metode *simple random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2019).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang diukur dan dinyatakan dalam bentuk angka yang selanjutnya dianalisis secara statistik. Data kuantitatif dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil pengisian kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, motivasi dan kinerja. Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer penulis peroleh langsung dari objek penelitian melalui kuesioner. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder yang penulis gunakan adalah data mengenai jumlah pegawai, gaji, jenis pelatihan dan struktur organisasi serta data yang dibutuhkan dari PT. Cahaya Riau

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner yang dirancang menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kuesioner tersebut memuat pernyataan-pernyataan yang mengukur lima konstruk utama, yaitu kepemimpinan (X_1), kompensasi (X_2), kompetensi (X_3), motivasi (Y_1), dan kinerja (Y_2). Instrumen disusun berdasarkan teori-teori yang telah teruji dalam penelitian sebelumnya. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada karyawan di lingkungan PT. Cahaya Riau dengan bantuan pihak HRD perusahaan, serta melalui media daring untuk mempermudah pengumpulan data secara cepat dan efisien.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis distribusi frekuensi dan *mean* (nilai rata-rata) untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Dalam melakukan analisis tersebut yang bertujuan untuk dijadikan landasan pengambilan kesimpulan. Perumusan tersebut dilakukan dengan mempergunakan formulasi rentang skala (Umar, 2021).

Selain itu juga menggunakan analisis jalur, menurut Ghozali (2018) mengemukakan analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening.

Dalam analisis jalur perlu melihat pengaruh yang dapat dilakukan dengan menggunakan uji t. Menurut Basuki & Prawoto (2017) uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent secara parsial.

Rumus hipotesis yang digunakan adalah: H_0 Variabel independent berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependent dan H_a Variabel independent tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependent

Kriteris pengujiannya adalah: 1) Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka keputusannya adalah terima H_0 atau variabel independent secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent, dan 2) Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka keputusannya adalah tolak H_0

atau variabel independent secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent

Setelah melakukan uji t perlu melihat besaran kontribusi dari pengaruh variabel dependen, dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2). Koefisien determinasi merupakan besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikatnya (Suliyanto, 2013). Semakin tinggi koefisien determinasi berganda (R^2) maka semakin tinggi kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel perubahan pada variabel terikatnya. R^2 menyatakan proporsi atau persentase dari total variansi variabel terikat (Y) yang dijelaskan oleh sebuah variabel penjelas (X). Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel bebas terhadap variabel terikat yang dapat dilihat dari nilai *R Square*. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Jika koefisien determinasi (R^2) = 1, artinya variabel bebas memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel terikat. Jika koefisien determinasi (R^2) = 0, artinya variabel bebas tidak mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji koefisien determinasi sub struktur 2 dalam penelitian dapat dilihat pada nilai sebesar 0,832 atau 83,2% dan nilai $e_2 = 0,168 (\sqrt{1 - 0,832})$ yang bermakna kepemimpinan, kompensasi, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 83,2%, dan sisanya sebesar 16,8% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Analisis Jalur

Setelah nilai masing-masing variabel laten datanya diperoleh, maka dilakukan analisis jalur. Analisis jalur pada penelitian ini memiliki 2 persamaan structural sesuai dengan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Adapun hasil regresi dari persamaan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Uji Persamaan Substruktur 1

Tabel 1. Hasil Uji Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi

Model	Coefficients ^a				T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
(Constant)	1.152	.983			1.172	.244
1	Kepemimpinan	.508	.069	.567	7.371	.000
	Kompensasi	.193	.088	.179	2.191	.031
	Kompetensi	.206	.088	.164	2.331	.022

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Output SPSS

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat digambarkan persamaan struktural 1 sebagai berikut:
 $Y = 0,567X_1 + 0,179X_2 + 0,164X_3 + e$

Uji Persamaan Substruktur 2

Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.737	.766		-.961	.339
1					
Kepemimpina n	.682	.066	.643	10.409	.000
Kompensasi	.164	.070	.128	2.344	.021
Kompetensi	.185	.070	.125	2.643	.009
Motivasi	.179	.075	.151	2.400	.018

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Output SPSS

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat digambarkan persamaan struktural 2 sebagai berikut:
 $Z = 0,643X_1 + 0,128X_2 + 0,125X_3 + 0,151Y + e$

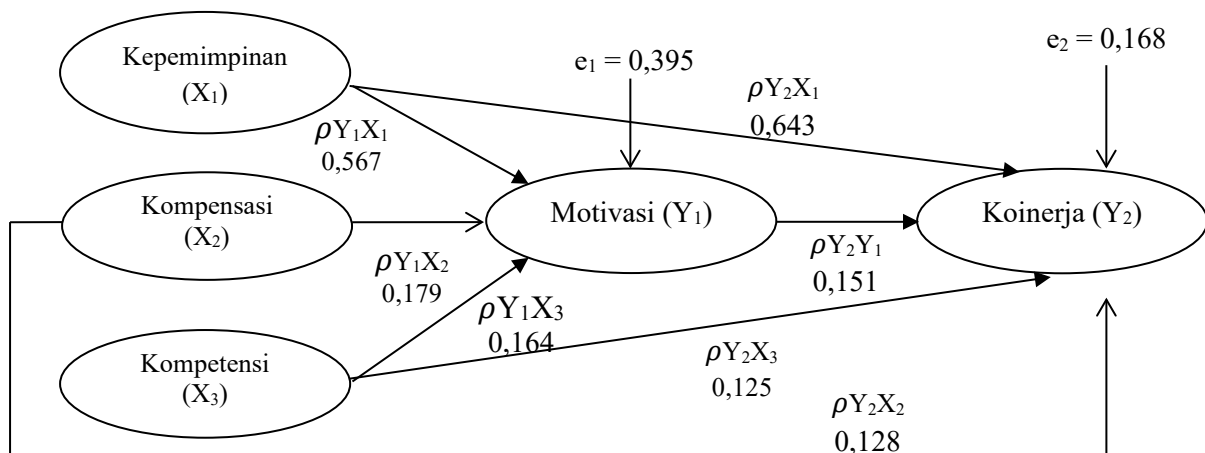
Tujuan analisis jalur adalah memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung, berdasarkan tabel 1 dan 3 diatas dapat ditarik kesimpulan analisis secara menyeluruh sebagai berikut ini:

Tabel 3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

No	Variabel		Koefisien Jalur	P Value	Keterangan
	Independen	Variabel Dependen			
1	Kepemimpinan	Motivasi	0,567	0,000	Signifikan
2	Kompensasi	Motivasi	0,179	0,031	Signifikan
3	Kompetensi	Motivasi	0,164	0,022	Signifikan
4	Kepemimpinan	Kinerja	0,643	0,000	Signifikan
5	Kompensasi	Kinerja	0,128	0,021	Signifikan
6	Kompetensi	Kinerja	0,125	0,009	Signifikan
7	Motivasi	Kinerja	0,151	0,018	Signifikan

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan hasil pengujian persamaan struktural 1 dan 2 diperoleh diagram jalur empiris model Kinerja :



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Langsung Dan Tidak Langsung Melalui Variabel Motivasi

Pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh %		t-hitung	R square
		Langsung	Tidak Langsung		
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,643	64,3%	-	10,409	0,832
$X_2 \rightarrow Y_2$	0,128	12,8%	-	2,344	
$X_3 \rightarrow Y_2$	0,125	12,5%	-	2,643	
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,151	15,1%	-	2,400	
$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,086	-	8,6%	10,409	
$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,027	-	2,7%	2,344	
$X_3 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,025	-	2,5%	2,643	

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan tabel 4 di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung mempunyai pengaruh yang signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan dalam tabel 4, terdapat tujuh hipotesis yang diuji untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung. Adapun rincian hasil pengujian untuk setiap hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja, berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Cahaya Riau. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan semakin baik kepemimpinan dari seorang atasan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu seorang pemimpin harus mampu membuat perencanaan, melakukan kerja sama dan membuat keputusan secara cepat dan tepat yang akan berdampak terhadap semakin meningkat kinerja karyawan. Menurut pendapat Mangkunegara (2020), bahwa aspek-aspek dalam kinerja salah satunya adalah kepemimpinan. Dengan kepemimpinan yang teladan, maka pencapaian kinerja pegawai akan terwujud. Pemimpin merupakan faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan maupun perusahaan, hal ini dikarenakan pemimpin merupakan penggerak dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan. Keberlangsungan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang atasan. Dimana seorang atasan dituntut untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu mengelola setiap sumber daya yang ada, sehingga tujuan organisasi mampu tercapai. Kepemimpinan yang bagus akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, sehingga karyawan serta sumber daya yang dimiliki mampu di manfaatkan dengan maksimal. Dengan kepemimpinan yang teladan, maka pencapaian kinerja pegawai akan terwujud. Pemimpin merupakan faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan maupun perusahaan, hal ini dikarenakan pemimpin merupakan penggerak dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan. Dengan kepemimpinan yang teladan, maka pencapaian kinerja pegawai akan terwujud. Pemimpin merupakan faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan maupun perusahaan, hal ini dikarenakan pemimpin merupakan penggerak dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan. Sejalan dengan penelitian Heriyanto (2018) dan Widodo (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Febrianingsih et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja
2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja, berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Cahaya Riau. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan semakin baik sistem kompensasi dari sebuah

- perusahaan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu perusahaan harus mengevaluasi kembali sistem kompensasi yang ada sehingga mampu diterima dengan baik oleh karyawan sehingga akan berdampak terhadap semakin meningkat kinerja karyawan. Salah satu hal yang tak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja dan juga menjadi dasar karyawan dalam melakukan setiap aktivitas adalah kompensasi. Kompensasi yaitu setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kompensasi yang baik, akan menunjukkan sikap positif terhadap kinerja, demikian sebaliknya jika kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan apa yang telah dikerjakan atau di janjikan perusahaan ini akan menunjukkan sikap negatif terhadap kinerja. Menurut Sinambela (2018), mengemukakan bahwa kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Sejalan dengan penelitian Heriyanto (2018), Widodo (2017) dan Hadiyanto (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Febrianingsih et al. (2019) dan Widyatmini & Hakim (2008) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja, berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Cahaya Riau. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan semakin kompetensi dari seorang karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja. Oleh sebab itu perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan serta pendidikan yang cukup kepada karyawan agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan sehingga akan berdampak terhadap semakin meningkat kinerja karyawan. Menurut pendapat Jamaran et al. dalam Heriyanto (2018) menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai organisasi. Disamping itu kompetensi akan mendorong pegawai untuk mendapatkan dan menerapkan skill dan knowledge sesuai kebutuhan pekerjaan, karena hal ini merupakan instrumen bagi pencapaian targetnya yang diinginkan organisasi. Perusahaan telah mewajibkan para karyawannya untuk memahami praktik yang benar dalam pengerjaan, tetapi juga harus memiliki sikap dan nilai-nilai yang ditentukan. Menurut undang-undang ketenagakerjaan nomor 13 Tahun 2003, kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sejalan dengan penelitian Hartati (2020), Sarboini et al. (2018) dan Widyatmini & Hakim (2008) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Basori et al. (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Rosmaini & Tanjung (2019) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.
 4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja, berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Cahaya Riau. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan semakin motivasi dari seorang karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja. Oleh sebab itu perusahaan sebaiknya memberikan pengarahan kepada karyawan yang bisa meningkatkan motivasi kerja sehingga akan berdampak terhadap semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Febrianingsih et al. (2019) dan Widodo (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Wartono & Sudayana (2020) dan Nugroho & Aima (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
 5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Motivasi. Kepemimpinan merupakan proses dimana seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan sebuah organisasi tergantung dari kepemimpinan

seorang atasan, diaman dengan kepemimpinan yang baik maka organisasi tersebut akan mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan, demikian pula sebaliknya jika kepemimpinan sebuah organisasi buruk maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Kepemimpinan adalah salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain agar efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukannya. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian semakin tinggi kepamampun kepemimpinan dalam mengambil keputusan secara cepat akan meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Febrianingsih et al. (2019) yang menyatakan bawa motivasi mampu memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja

6. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi. Keinginan para karyawan untuk memenuhi kebutuhan dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem kompensasi haruslah dapat memotivasi para karyawan. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Dengan demikian semakin baik sistem kompensasi dari perusahaan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Febrianingsih et al. (2019) yang menyatakan bawa motivasi mampu memediasi antara kompensasi terhadap kinerja.
7. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Melalui Motivasi. Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan serta visi dan misinya itu tergantung dari kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki dalam menjalankan pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu yang menjadi perhatian organisasi dikarenakan semakin baik kinerja karyawan maka akan berdampak terhadap kinerja organisasi, demikian pula sebaliknya semakin buruk kinerja karyawan maka akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Menurut Edison et al. (2017) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dengan demikian semakin baik kemampuan dari karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan Gunawan (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.

SIMPULAN

Kepemimpinan PT. Cahaya Riau menunjukkan arah pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi yang besar. Hal ini menggambarkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu membantu karyawan dalam menghasilkan kinerja.

Sedangkan kompensasi, kompetensi dan motivasi memiliki peran yang cukup kuat dan signifikan dalam meningkatkan kinerja, yang mengindikasikan bahwa tingkat kompensasi, kompetensi dan motivasi menjadi salah satu faktor yang menentukan hasil kerja karyawan

Selain itu kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Maka semakin baik kepemimpinan diharapkan mampu meningkatkan motivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya jika semakin buruk kepemimpinan atasan akan berdampak terhadap motivasi karyawan sehingga berdampak terhadap menurunnya kinerja. Demikian pula kompensasi mampu mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Maka semakin baik sistem kompensasi dari perusahaan, diharapkan mampu meningkatkan motivasi sehingga berdampak terhadap meningkatnya kinerja. Sebaliknya jika semakin buruk sistem kompensasi dari perusahaan, maka akan berdampak terhadap motivasi sehingga kinerja karyawan menurun. Lebih lanjut lagi kompetensi mampu mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Maka semakin tinggi kompetensi karyawan, diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan berdampak terhadap meningkatnya kinerja. Sebaliknya jika semakin rendah kompetensi karyawan, maka akan berdampak terhadap motivasi dan mengakibatkan kinerja menurun.

Referensi :

- Basori, M. A. N., Prahiawan, W., & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2), 149-157.
- Basuki, A., & Prawoto, N. (2017). *Analisis Regresi: Dilengkapi Aplikasi SPSS & Eviews*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Edison, E., Yohny, & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.
- Febrianingsih, F., Muis, M., & Maming, J. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Hotel Favor Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(4), 80-90.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.
- Gunawan. (2015). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Uptd Pendapatan Wilayah I Palu. *E-Jurnal Katalogis*, 3(1), 75-81.
- Hadiyanto, D. (2012). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cionas Adisatwa Balikpapan. *Jurnal Ekonomi*, 8(13), 1-19.
- Hartati, T. (2020). Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 1031-1038.
- Heriyanto, S. (2018). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital dan Learning Center PT. Krakatau Stell Cilegon. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(1), 132-140.
- Hidayat, Z., & Taufiq, M. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. *Jurnal WIGA*, 2(1), 79-97.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, G. S., & Aima, M. H. (2018). The Influences Of Transformational Leadership And Compensation To Employee Performance On Their Motivation And The Implementation At X Institution. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(12), 352-359.
- Robbins, S. P. (2016). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi (Esis Ketu)*. Salemba Empat.

- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* 1,2. 2(1), 1-15.
- Sarboini, S., Rizal, S., Surya, J., & Yusuf, Z. (2018). The Effect Of Leadership, Compensation And Competency On Employee Performance Of Banda Aceh Public Health Office. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 6(2), 2015-2234.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.)). Penerbit Alfabeta.
- Suliyanto. (2013). *Metode Riset Bisnis*. Andi Offset.
- Umar, H. (2021). *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wartono, T., & Sudayana, B. (2020). The Assesment Of Leadership Style, Competence, Motivation, And Compensation To Employee Performance. *Indonesian Journal of Social Research*, 2(1), 76-87.
- Widodo. (2018). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital dan Learning Center PT. Krakatau Stell Cilegon. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 141(1), 132-143.
- Widodo, D. S. (2017). The Effect Of Compensation, Leadership And Organizational Culture Through Work Motivation On Employee Performance. *Jurnal Manajeemn Dan Kewirausahaan*, 5(2), 1-7.
- Widyatmini, & Hakim, L. (2008). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 2(13), 163-171.