



Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Rizki Reza Satria^{1*}, Deden Mulyana², Asep Yusup Hanapiah³

¹²³ Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Siliwangi, Tasikmalaya, Indonesia

Alamat: Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Siliwangi, Jl. Siliwangi No.24, Kahuripan, Kec. Tawang, Kota. Tasikmalaya, Jawa Barat

Korespondensi penulis: rizkireza55@gmail.com

Abstract. *This study aims to examine the effect of leadership style, compensation and work environment on performance with motivation as an intervening variable. The study was conducted on employees at the Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales of PT Bank Tabungan Negara, West Java Regional Office. Sampling was carried out using saturated sampling technique, with a total sample size of 123 samples, which were spread across 10 offices of PT. Bank Tabungan Negara, West Java Regional Office. The research instrument used was a questionnaire with a Likert scale. The analysis technique used structural equation modeling with the smartPLS application. The results of this study indicate that, leadership style, compensation, work environment, motivation and performance, in very good condition. Leadership style, compensation and work environment have a positive and significant effect on motivation. Leadership style, compensation and work environment have a positive and significant effect on performance. Motivation has a positive and significant effect on performance. Leadership style, compensation and work environment affect performance with motivation as an intervening variable.*

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

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Studi dilakukan pada pegawai pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *sampling* jenuh, dengan jumlah ukuran sampel sebanyak 123 sampel, yang tersebar pada 10 kantor PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* dengan aplikasi smartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja, dalam kondisi sangat baik. Gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi.

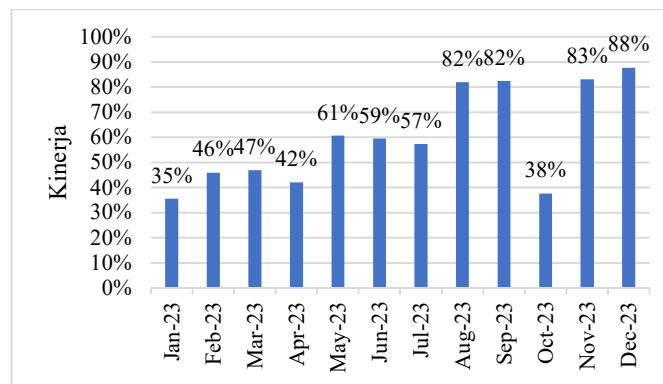
1. LATAR BELAKANG

Organisasi merupakan sekelompok orang yang mana dalam tujuannya mempunyai tujuan yang sama. Dimana perannya yaitu untuk tercapainya tujuan anggota dari organisasi. Adanya organisasi bertujuan untuk mencapai sesuatu. Arti dari “sesuatu” itu merupakan tujuan, sedangkan tujuan biasanya tidak dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok (Fithriyyah, 2021: 2).

PT Bank Tabungan Negara merupakan organisasi profit yang mana dalam tujuannya, bertujuan untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Demi keberlanjutan suatu perusahaan maka dibutuhkan sumber daya manusia, mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang mampu mengelola sumber daya lainnya. Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata memengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain.

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya (Marbawi, 2016: 13). Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dimana kualitas sumber daya manusia dapat diukur menggunakan suatu kinerja sumber daya manusia. Kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Yunus dan Titien, 2013: 110).

Berikut ini merupakan data kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat, yang diukur berdasarkan perbandingan target dengan pencapaian dari bulan Januari sampai dengan Desember 2023. Data tersebut dapat dilihat pada Gambar 1, sebagai berikut.



Gambar 1 Data Kinerja Pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat

Berdasarkan Gambar 1 di atas, data kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Wilayah Jawa Barat mengalami kenaikan dari bulan Januari sampai bulan September 2023, dengan data yang berfluktuatif. Penurunan yang signifikan sebesar 44% terjadi pada bulan September ke bulan Oktober 2023

dan mengalami kenaikan di bulan November 2023 ke angka 83%. Diakhir periode tahun 2023 yaitu pada bulan Desember merupakan kinerja tertinggi di angka 88%.

Besarnya kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Wilayah Jawa Barat, diukur berdasarkan perbandingan target dengan pencapaian. Dilihat pada Gambar 1.1, data kinerja mengalami fluktuatif yang mana ketika mengalami kenaikan persentasi pencapaian, maka pegawai dikatakan berkinerja baik dibandingkan dengan bulan sebelumnya dan dianggap mampu serta layak bekerja dalam organisasi. Hal yang menjadi permasalahan ketika pegawai mengalami penurunan persentasi kinerja yang disebabkan karena penurunan jumlah pencapaian berdasarkan target yang telah disepakati. Pada akhirnya pemberian teguran secara lisan, teguran tertulis (Surat Peringatan 1, 2 dan 3) hingga Rotasi Pegawai ke Unit lain bagi pegawai yang berkinerja buruk selama 2 (dua) semester berturut-turut sering dilakukan.

Kasus-kasus lain yang sering terjadi adalah adanya ketidak patuhan bawahan terhadap arahan yang diberikan oleh pemimpin, insentif yang merata baik kepada pegawai organik maupun alih daya berkinerja baik/buruk sehingga timbul rasa ketidakadilan antar sesama pegawai, serta hubungan buruk dengan atasan maupun bawahan yang tidak sepaham. Hal demikian sering terjadi pada lingkungan pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara sehingga dapat mempengaruhi persentase penilaian kinerja.

Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang dalam organisasi atau perusahaan untuk mendorong dan memotivasi karyawan atau anggotanya sehingga berkinerja baik. Pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota tim mereka melalui visi yang kuat dan inspiratif. Pemimpin yang mengakui bahwa bawahan mempunyai andil dalam usaha mencapai tujuan. Dengan adanya pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah untuk ditingkatkan motivasi kerjanya (Yunus dan Titien, 2013: 171). Mereka mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi dan mencapai potensi terbaik mereka. Ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan memacu kinerja yang tinggi. Dimana hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Pramudhita dan Meirisa, 2019) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan (Putri, Hamzah, dan Wahda, 2021).

Di lain hal pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja sangat tergantung pada konteks dan karakteristik individu di tim atau organisasi. Namun, pemimpin yang dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim cenderung mencapai tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi dari pada pemimpin yang

kaku dalam pendekatan mereka. Faktor keorganisasian yaitu gaya seorang pemimpin yang memimpin karyawan atau anggotanya mampu menjadi salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan (Yunus dan Titien, 2013: 112).

Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan hubungan yang sangat kuat dan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai (Handayani dkk, 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi yang diberikan oleh pemimpin, maka akan meningkatkan kinerja pegawainya. Dibuktikan juga dengan penelitian yang telah dilakukan, mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja yang meliputi peningkatan kompetensi profesional, peningkatan kompetensi kepribadian dan peningkatan kompetensi sosial (Suwarno dan Bramantyo, 2019).

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pegawai baik langsung maupun tidak langsung atas jasa-jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan (Yunus dan Titien, 2013: 102). Pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan, maka akan meningkatkan motivasi yang mana pada akhirnya karyawan akan berkinerja baik. Kompensasi yang bertindak sebagai motivator yang diterima karyawan sebagai imbalan atas keanggotaan organisasi pada kenyataannya merupakan paket yang terdiri dari gaji dan berbagai tunjangan yang diterima oleh karyawan yang mampu meningkatkan motivasi karyawan (Rahardjo, 2022: 199). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Harahap dan Khair, 2019). Hal tersebut menandakan dengan pemberian kompensasi dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Kompensasi yang terkait dengan pencapaian tujuan tertentu, seperti bonus kinerja atau insentif, dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka demi mencapai target tersebut. Dimana yang pada akhirnya karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai dengan baik, cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih keras dan lebih produktif. Tujuan dari pemberian kompensasi salah satunya yaitu untuk memotivasi karyawan. Organisasi memberikan gaji reguler kepada karyawan yang datang setiap hari dan menyelesaikan aktivitas yang dipersyaratkan (Yunus dan Titien, 2013: 101). Dimana hal tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai memiliki dampak positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (Ervina, Ferdinand, dan Meitiana, 2023). Motivasi mampu berperan sebagai variabel mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menandakan bahwa dengan

pemberian kompensasi yang sesuai maka motivasi akan meningkat dan pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat.

Perusahaan dan organisasi harus memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi pekerja. Mengingat bahwa kenyamanan memberikan dampak yang baik dalam peningkatan kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kondisi kantor yang nyaman, bersih, dan teratur dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Disamping itu lingkungan kerja yang memfasilitasi rasa pencapaian, pengakuan, dan pertumbuhan pribadi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Pemberian motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan lingkungan yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya (Tsauri, 2013: 186).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan (Ingsiyah, Haribowo, dan Nurkhayati, 2019). Dibuktikan juga dengan penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Baribin dan Cici Bela Saputri, 2020). Hal tersebut menandakan bahwa lingkungan yang nyaman dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dapat menjadi kunci dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka secara individu maupun dalam tim.

Disamping itu faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja yang tinggi (Yunus dan Titien, 2013: 114). Faktor-faktor seperti desain ruang kerja, pencahayaan, suhu, dan kebisingan dapat memengaruhi kenyamanan dan kesehatan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja mereka. Ditambah dengan dukungan dari rekan kerja dan atasan, baik dalam hal pekerjaan maupun aspek pribadi, dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian (Dewi, 2019) yang menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Nabawi, 2019) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menandakan bahwa ketika lingkungan kerja yang membuat nyaman karyawan akan meningkatkan kinerja.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan merupakan sikap yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengarahkan, memberikan dorongan, dan mengatur bawahannya agar tercapainya tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang pemimpin memengaruhi orang lain didalam organisasi agar dapat melaksanakan tugasnya yang baik sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan (Marbawi, 2016: 53). Lebih lanjut bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses manajerial untuk memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota dari suatu kelompok.

Kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan yang telah menyumbangkan tenaganya bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat sukses dan unggul bersaing (Indrastuti, 2020: 168). Ada pula pendapat yang menyatakan bahwa kompensasi dibagi dua yaitu kompensasi yang dinilai dengan sejumlah uang dan kompensasi yang bersifat non uang. Atau kompensasi juga dapat dibagi atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal (Enny, 2019: 86–87). Dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan Nitisemito dalam (Enny, 2019: 56). Misalnya adalah kebersihan, musik dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan.

Motivasi berasal dari kata *motive* dengan bahasan latinnya yaitu *movere*, yang mempunyai arti “mengerahkan”. *Motive* atau dorongan merupakan dorongan yang menjadi alasan mengapa individu melakukan sesuatu pekerjaan (Nurdin 2017:74). Seseorang yang termotivasi cenderung akan melaksanakan upaya substansial, untuk menunjang tujuan produksi ditempat kerjanya. Motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Pynes 2009:218).

Kinerja merupakan suatu ukuran untuk mengukur hasil kerja pegawai yang dilihat dari segala aspek pekerjaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan

kepadanya (Sinambela, 2016: 480). Seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang diantaranya termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif (Marbawi, 2016: 91).

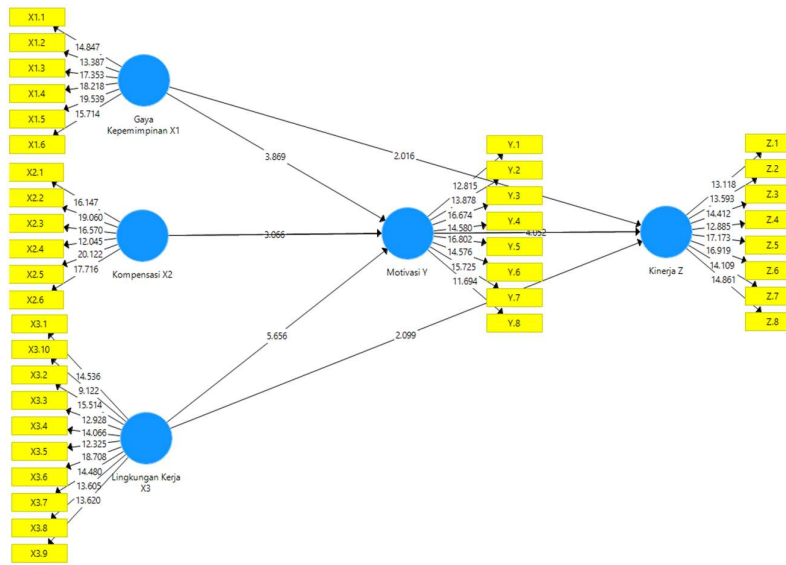
3. METODE PENELITIAN

Studi dilakukan pada pegawai pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat, dengan variabel penelitian Gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *sampling* jenuh, dengan jumlah ukuran sampel sebanyak 123 sampel, yang tersebar pada 10 kantor PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* dengan aplikasi smartPLS.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dilakukan uji validitas konvergen dengan hasil uji validitas konvergen, nilai *loading factor* $> 0,7$, menandakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja lolos uji validitas konvergen. Dilakukannya uji validitas diskriminan, dengan hasil uji validitas diskriminan, menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja lolos uji validitas diskriminan. Ditandai dengan nilai AVE untuk variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja $> 0,5$.

Dilakukannya uji reliabilitas, dengan hasil uji reliabilitas, nilai *composite reliability* untuk semua variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja yaitu $> 0,70$. Nilai *cronbach alpha* untuk semua variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja yaitu $> 0,60$. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel penelitian lolos uji reliabilitas atau dapat dikatakan dengan reliabel. Dilakukan uji evaluasi *Inner Model*, dengan hasil dapat dilihat pada Gambar 2, sebagai berikut



Sumber: Data primer diolah, 2024

Gambar 2 Hasil Uji Evaluasi Inner Model

Berikut ini merupakan hasil uji hipotesis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara langsung dapat dilihat pada Tabel 1, sebagai berikut.

Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh Variabel	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan X1 -> Kinerja Z	2,016	0,044
Gaya Kepemimpinan X1 -> Motivasi Y	3,869	0,000
Kompensasi X2 -> Kinerja Z	2,522	0,012
Kompensasi X2 -> Motivasi Y	3,066	0,002
Lingkungan Kerja X3 -> Kinerja Z	2,099	0,036
Lingkungan Kerja X3 -> Motivasi Y	5,656	0,000
Motivasi Y -> Kinerja Z	4,052	0,000

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2024

Berikut ini merupakan hasil uji hipotesis secara tidak langsung melalui variabel intervening dapat dilihat pada Tabel 2, sebagai berikut.

Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis Secara Tidak Langsung

Pengaruh Variabel	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan X1 -> Motivasi Y -> Kinerja Z	2.761	0.006
Kompensasi X2 -> Motivasi Y -> Kinerja Z	2.354	0.019
Lingkungan Kerja X3 -> Motivasi Y -> Kinerja Z	3.415	0.001

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2024

Berikut ini merupakan besar pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja terhadap motivasi dan besar pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Dapat dilihat pada Tabel 3, sebagai berikut.

Tabel 3 Besar Pengaruh Variabel Penelitian

Variabel	Kinerja Z	Motivasi Y
Gaya Kepemimpinan X1	0.187	0.339
Kompensasi X2	0.183	0.221
Lingkungan Kerja X3	0.195	0.424
Motivasi Y	0.42	

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2024

Bagian 1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis data didapat bahwa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara sebesar 33,9%. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar $0,000 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Arah positif mengindikasikan dengan meningkatnya gaya kepemimpinan, maka akan meningkatkan motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Terlihat dari 123 pegawai yang memberikan tanggapan positif pada variabel gaya kepemimpinan, yang diukur berdasarkan indikator kemampuan analitis, kemampuan beradaptasi dan kemampuan berkomunikasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang baik mampu, menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan melampaui ekspektasi. Gaya kepemimpinan yang baik, cenderung fokus pada perkembangan individu karyawan, meningkatkan keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaan. Kinerja cenderung meningkat karena karyawan merasa dihargai dan didukung.

Gaya seorang pemimpin mampu memotivasi bawahannya, memberitahu bawahannya akan visi misi yang jelas dan menarik, berbicara dengan semangat dan antusias, membangkitkan motivasi dan mampu mengkomunikasikan tujuan organisasi atau tim dengan sederhana (Marbawi, 2016: 57). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan, mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Dewi dan Ahmad, 2024, Aritonang dan Hutaeruk, 2024). Serta dibuktikan dengan

penelitian yang telah dilakukan yang mengungkapkan bahwa gaya seorang pemimpin dalam memimpin organisasi dapat mengengaruhi motivasi pegawai (Subagio dan Putri, 2024, Kosidin dan Widjaja, 2024).

Bagian 2: Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara, Regional Office Jawa Barat*

Berdasarkan hasil analisis data didapat bahwa besar pengaruh kompensasi terhadap motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara* sebesar 22,1%. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh kompensasi terhadap motivasi sebesar $0,002 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara*. Arah positif mengindikasikan dengan meningkatnya kompensasi, maka akan meningkatkan motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara*.

Mengingat bahwa, gaji yang merupakan salah satu komponen kompensasi finansial, yang diberikan secara kompetitif dan adil adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi motivasi. Karyawan yang merasa mereka dibayar dengan adil cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Disamping itu bonus berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi dengan memberikan penghargaan langsung atas pencapaian kinerja tertentu, hal tersebut secara tidak langsung memotivasi pegawai agar senantiasa berkinerja baik.

Kompensasi yang adil dan memotivasi akan memotivasi karyawan untuk tetap berinovasi dan kreatif sehingga perusahaan tetap unggul dalam persaingan dunia bisnis. Walaupun biaya tenaga kerja yang dibebankan terhadap perusahaan berkisar antara 10 sampai 80 % dari biaya total aktivitas perusahaan (Indrastuti, 2020: 170). Hasil penelitian, sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan, bahwa kompensasi yang diterima pegawai mampu mempengaruhi motivasi pegawai (Raihan dan Wulandari, 2024, Raytasyah dan Santoso, 2023). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan, mengungkapkan juga bahwa peningkatan kompensasi dapat meningkatkan motivasi pegawai (Mardiyah dan Mariyono, 2024, Qurrotu'ainii, 2024).

Bagian 3: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara, Regional Office Jawa Barat*

Berdasarkan hasil analisis data didapat bahwa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan*

Negara sebesar 42,4%. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi sebesar $0,000 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Arah positif mengindikasikan dengan meningkatnya lingkungan kerja, maka akan meningkatkan motivasi pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Hal tersebut dapat dikaitkan dengan teori kebutuhan maslow yang mana teori tersebut menjadi dasar bagi individu untuk melakukan suatu tindakan atau kegiatan. Lingkungan kerja berkaitan dengan tingkatan pertama yaitu fisiologis. Dimana lingkungan fisik merupakan suatu kebutuhan bagi seorang pekerja dalam melakukan suatu pekerjaan. Pencahayaan yang baik dapat meningkatkan konsentrasi dan mengurangi kelelahan mata. Pencahayaan alami sering kali lebih disukai karena dapat meningkatkan mood dan energi. Disamping itu berkaitan dengan tingkatan yang kedua, yaitu kebutuhan sosial. Dimana ini berkaitan dengan lingkungan sosial. Lingkungan yang mendukung dengan rekan kerja yang bersahabat dan atasan yang suportif dapat meningkatkan motivasi. Disamping itu, komunikasi yang terbuka dan transparan membantu mengurangi miskomunikasi dan meningkatkan kolaborasi.

Lingkungan kerja yang kondusif mampu mempengaruhi motivasi pegawai agar tetap berinovasi bagi kemajuan perusahaan (Rahardjo, 2022: 199). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai (Reginald dan Andani, 2022, Dea dkk, 2023). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Penana Lamawuran, E.H.J. FoEh, dan A. Manafe, 2023, Rahmanto, Hadi, dan Firdaus, 2023).

Bagian 4: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis data didapat bahwa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara sebesar 18,7%. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar $0,044 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Arah positif mengindikasikan dengan

meningkatnya gaya kepemimpinan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Gaya seorang pemimpin yang menjadi inspirasi dan memotivasi pegawai dengan visi dan tujuan yang jelas. Pemimpin tersebut mampu mendorong pegawai agar terus berinovasi, kreativitas, dan mengembangkan diri. Tipe gaya pemimpin yang seperti ini dapat meningkatkan kinerja dengan membuat pegawai merasa dihargai dan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana, pegawai cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan puas dengan pekerjaan mereka.

Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan transformasional sering melatih langsung bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan komitmen dari bawahannya (Marbawi, 2016: 56). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi dalam peningkatan kinerja pegawai (Herlambang, 2023, Fitriana dkk., 2023). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai (Kamil Hafidzi dkk., 2023, Nur Alam, Nural, dan Nurlia, 2023).

Bagian 5: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, Regional Office Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis data didapat bahwa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara sebesar 18,3%. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh kompensasi terhadap kinerja sebesar $0,012 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Arah positif mengindikasikan dengan meningkatnya kompensasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Gaji dan upah yang kompetitif dan adil merupakan motivator penting bagi pegawai. Pegawai yang merasa mereka dibayar dengan adil cenderung lebih puas dan termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan kinerja terbaik mereka. Bonus berbasis kinerja dan insentif lainnya dapat mendorong pegawai untuk mencapai target dan tujuan yang lebih tinggi. Insentif yang jelas dan terukur membuat pegawai lebih berfokus pada pencapaian hasil yang diinginkan. Disamping itu kompensasi non finansial, salah satunya yaitu pengakuan atas kerja keras dan pencapaian pegawai, meskipun tidak dalam bentuk finansial, dapat sangat

meningkatkan motivasi dan kinerja. Pegawai yang merasa dihargai cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Kompensasi mampu memperbesar tingkat kinerja para karyawan. Kompensasi yang bersifat uang dan non uang dapat menjadi motivator dalam meningkatkan kinerja para karyawan (Indrastuti, 2020:170). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Qurrotu'ainii, 2024, Garaika, 2020). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan, dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai (Kurniawan, 2022, Nurhaeda dkk, 2022).

Bagian 6: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis data didapat bahwa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara sebesar 19,5%. Hasil uji hipotesis menunjukan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar $0,036 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Arah positif mengindikasikan dengan meningkatnya lingkungan kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Lingkungan kerja yang membuat rasa aman dan nyaman untuk berkerja dapat meningkatkan tingkat konsentrasi pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan, yang mana pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu lingkungan sosial dimana rekan kerja dan atasan yang mendukung dalam inovasi pekerjaan, mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Lingkungan karyawan ditempat dia bekerja merupakan salah satu faktor yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yang dapat membantu atau memengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya (Marbawi, 2016: 95). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa peningkatan lingkungan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai (Ayunasrah dkk., 2022, Rahayu dan Rushadiyati, 2021). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan mengungkapkan bahwa lingkungan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Sugiarti, 2020, Sutisna, 2021).

Bagian 7: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis data didapat bahwa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara sebesar 42%. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar $0,000 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Arah positif mengindikasikan dengan meningkatnya motivasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Motivasi mendorong pegawai untuk senantiasa berusaha mencapai standar tinggi dalam pekerjaan mereka. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih teliti dan perhatian terhadap detail. Disamping itu motivasi dapat meningkatkan semangat kerjasama dan kolaborasi di antara pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih proaktif dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan berkontribusi pada tim sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Consequence merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya (Marbawi, 2016: 95). Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa pemberian motivasi berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai (Hidayat, 2021, Raytasyah dan Santoso, 2023). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Nurhaeda dkk., 2022, Damanik, 2021).

Bagian 8: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis data pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Didapat Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai

P-values untuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar $0,006 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima. Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan menjadi teladan bagi para pegawainya, dapat memunculkan motivasi untuk senantiasa bekerja dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Disamping itu, Pegawai yang termotivasi cenderung lebih proaktif dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan berkontribusi pada tim sehingga dapat meningkatkan kinerja. Disamping itu pengaruhnya yang signifikan, dimana dengan meningkatnya gaya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi yang ada dalam diri pegawai. Sebagai efeknya maka karyawan akan bekerja dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas kerja.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan, bahwa motivasi mampu bertindak sebagai variabel intervening pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Lamere, Kirana, dan Welsa, 2021). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa terdapat gaya kepemimpinan terhadap motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja (Kamil Hafidzi dkk, 2023, Nuri dkk, 2023).

Bagian 9: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis data pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Didapat Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar $0,019 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima. Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Pemberian gaji sebagai imbalan balas jasa yang kompetitif dan adil merupakan motivator penting bagi pegawai. Dimana pegawai yang merasa mereka dibayar dengan adil cenderung lebih puas dan termotivasi untuk bekerja keras. Dengan termotivasinya karyawan maka karyawan cenderung memberikan kinerja terbaik mereka. Disamping itu, bonus berbasis kinerja dan insentif lainnya dapat mendorong pegawai untuk mencapai target dan tujuan yang lebih tinggi. Insentif yang jelas dan terukur membuat pegawai lebih berfokus pada pencapaian

hasil yang diinginkan. Disamping itu pengaruhnya yang signifikan, dimana dengan meningkatnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan, dapat meningkatkan motivasi yang ada dalam diri pegawai, sebagai dampak dari terpenuhinya kebutuhan fisiologis. Sebagai efeknya maka karyawan akan bekerja dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas kerja.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan, bahwa motivasi mampu bertindak sebagai variabel intervening pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai (Maryani, Widyani, dan Saraswati, 2020). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja (Indra Eko Saputro, Ahmad Bairizki, dan Surahman Hidayat, 2021).

Bagian 10: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis data pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara. Didapat Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar $0,001 < 0,05$ dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima. Diterimanya H_a dan ditolaknya H_0 mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara.

Perusahaan yang memberikan lingkungan yang aman dan nyaman bagi pegawainya, baik itu untuk lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Dengan pegawai merasa aman dan nyaman maka pegawai akan termotivasi untuk senantiasa meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dalam upaya tercapainya visi dan misi yang menjadi tujuan perusahaan. Disamping itu pengaruhnya yang signifikan, dimana dengan meningkatnya lingkungan kerja, dapat meningkatkan motivasi yang ada dalam diri pegawai, sebagai dampak dari terpenuhinya kebutuhan sosial dan keamanan. Sebagai efeknya maka karyawan akan bekerja dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas kerja.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa motivasi mampu bertindak sebagai variabel intervening pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Andi Hasryningsih Asfar dan Rita Anggraeni, 2020, Lianasari dan Ahmadi, 2022). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Nugraheni, Utami, dan Prasetya, 2022).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan. Gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat. Gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat. Gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti memberikan saran-saran, sebagai berikut.

- 1) Variabel lingkungan kerja merupakan variabel dengan pengaruh paling besar terhadap motivasi dan kinerja pada pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat. Sehingga lingkungan kerja dapat digunakan sebagai variabel kunci dalam peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Implementasi lingkungan kerja dapat dilakukan dengan menjaga hubungan baik antara sesama karyawan serta dengan atas melalui kegiatan *team building*, *employee gathering*;
- 2) Kompensasi merupakan variabel dengan pengaruh paling kecil terhadap motivasi dan kinerja. Dengan merujuk kepada ukuran indikator kompensasi, peningkatan pengaruh kompensasi dapat dilakukan dengan cara pemberian insentif pembayaran langsung berdasarkan capaian kinerja, mengingat bahwa pemberian insentif pada saat ini besarnya dipikul rata untuk semua pegawai, tidak berdasarkan capaian kinerja. Mengingat bahwa skor indikator pemberian insentif merupakan indikator yang paling rendah pengaruhnya terhadap kinerja pegawai;
- 3) Diperlukan penelitian lanjutan mengenai variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Seperti variabel stres kerja, budaya organisasi dan *work life balance*.

6. DAFTAR REFERENSI

- Andi Hasryningsih Asfar, & Rita Anggraeni. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 17–29. <https://doi.org/10.46306/Jbbe.V13i1.28>
- Aritonang, E., & Hutaeruk, D. S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Smp Negeri Di Kecamatan Tanjung Morawa. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 4(01), 1–9. <https://doi.org/10.47709/Jpsk.V4i01.3639>
- Ayunasrah, T., Ratnawati, Rahma, D., & Ansari. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 4(1).
- Baribin, D. P., & Cici Bela Saputri. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jrmsi - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 46–61. <https://doi.org/10.21009/Jrmsi.011.1.03>
- Damanik, M. (2021). Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungandirektorat Jenderal Pajak Kpp Pratama Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 194–212. <https://doi.org/10.38035/Jmpis.V2i1.441>
- Dea, S., Putri, F. R., Cansa, N. S., Puspita, N. M., & Deasy, Y. S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Magang Terhadap Motivasi Dan Kinerja Mahasiswa. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu (Gjmi)*, 1(1).
- Dewi, L. S., & Ahmad, F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi , Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Bank Danamon Indonesia, Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 13(1). <https://doi.org/10.35968/Jimspc.V13i1.1149>
- Dewi, N. N. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 17(2), 278. <https://doi.org/10.29062/Mahardika.V17i2.84>
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Ubhara Manajemen Press .
- Ervina, E., Ferdinand, F., & Meitiana, M. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Educonomics Journal*, 4(2), 144–166. <https://doi.org/10.37304/Ej.V4i2.10027>
- Fithriyyah, M. U. (2021). *Dasar Teori Organisasi*. Irdev.
- Fitriana, D., Mahfud, M., Putri, I. R. R., & Fatimah, F. S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perawat Dalam Keselamatan Pasien Di Unit Rawat Inap Rsud Penembahan Senopati. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(2), 166–174. <https://doi.org/10.14710/Jmki.11.2.2023.166-174>

- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/Jimb.V21i1.4181>
- Handayani, Y., Butarbutar, M., Wijaya, A., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(2), 72–84. <https://doi.org/10.37403/Maker.V5i2.120>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V2i1.3404>
- Herlambang, M. A. T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Pilar Perkasa Mandiri. *Journal Of Economic And Management (Jecma)*, 5(1), 104–115. <https://doi.org/10.46772/Jecma.V5i1.1093>
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/Widyacipta.V5i1.8838>
- Indra Eko Saputro, Ahmad Bairizki, & Surahman Hidayat. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Grab Terhadap Kinerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Mataram. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 14(1), 24–45. <https://doi.org/10.46306/Jbbe.V14i1.26>
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (A. R. Tanjung, Ed.; Revisi). Ur Press .
- Ingsiyah, H., Haribowo, P., & Nurkhayati, I. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (Ppd) Jawa Tengah. *Admisi Dan Bisnis*, 20(1), 83. <https://doi.org/10.32497/Ab.V20i1.1428>
- Kamil Hafidzi, M., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 990–1003. <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V4i6.1625>
- Kosidin, N. A., & Widjaja, O. H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(2), 438–445. <https://doi.org/10.24912/Jmk.V6i2.29847>
- Kurniawan, H. (2022). Nalisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 3(4).
- Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341. <https://doi.org/10.23887/Bjm.V7i2.35420>
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.32639/Fokbis.V21i1.106>

- Marbawi, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik Dan Penelitian*. Unimal Press.
- Mardiyah, S. S., & Mariyono, J. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Pegawai Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Permana : Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 16(1), 129–168. <https://doi.org/10.24905/Permana.V16i1.354>
- Maryani, N. L. K. S., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Inter. *Value P-Issn, E-Issn*, 1(2).
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V2i2.3667>
- Nugraheni, A. R., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2022). Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jppi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(4), 1304. <https://doi.org/10.29210/020221994>
- Nur Alam, A. R., Nurmali, N., & Nurlia, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Dua Putra Mario Pratama. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 6(1), 49–55. <https://doi.org/10.57093/Metansi.V6i1.182>
- Nurhaeda, Maryadi, Idris, M., & Ardasanti, A. (2022). Efek Motivasi, Kompetensi, Kompensasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Seiko : Journal Of Management & Business*, 5(2), 395–406.
- Nuri, A. F., Hisbullah, B., Ima, A., & Nur, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2).
- Penana Lamawuran, W. W., E.H.J. Foeh, J., & A. Manafe, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Dan Stres Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1036–1048. <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V4i6.1650>
- Pramudhita, C. A., & Meirisa, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), 585. <https://doi.org/10.32502/Jab.V4i2.1971>
- Putri, N. I. S., Hamzah, D., & Wahda. (2021). Analysis Of The Influence Of Leadership, Work Environment, And Compensation With Motivation As Mediation Variables On Employee Performance At State-Owned Banks In Makassar City. *Global Scientific Journals*, 9(2).
- Qurrotu'ainii, H. R. P. (2024). Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(01). <https://doi.org/10.59188/Covalue.V15i01.4497>
- Rahardjo, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.

- Rahayu, M. S., & Rushadiyati, R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Smk Kartini. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(2), 136–145. <https://doi.org/10.52643/Jam.V11i2.1880>
- Rahmanto, A., Hadi, R., & Firdaus, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Di Pt Tanjung Power Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 12(1), 32. <https://doi.org/10.20527/Jbp.V12i1.15511>
- Raihan, P. G., & Wulandari, W. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal Of Economic, Bussines And Accounting (Costing)*, 7(4), 10181–10191. <https://doi.org/10.31539/Costing.V7i4.9940>
- Raytasyah, Z. I., & Santoso, B. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Kompetensi Sdm Terhadap Kinerja Karyawan: *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(3), 3916–3927. <https://doi.org/10.47467/Alkharaj.V6i3.5098>
- Reginald, L., & Andani, K. W. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(3), 647–655. <https://doi.org/10.24912/Jmk.V4i3.19706>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Subagio, H., & Putri, N. R. P. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, 1(3), 109–117. <https://doi.org/10.59407/Jakpt.V1i3.551>
- Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sukses Expamet. *Journal Of Education, Humaniora And Social Sciences (Jehss)*, 3(2), 479–486. <https://doi.org/10.34007/Jehss.V3i2.343>
- Sutisna, A. J. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *The Asia Pacific Journal Of Management*, 8(3).
- Suwarno, S., & Bramantyo, R. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Transparansi Hukum*, 2(1). <https://doi.org/10.30737/Transparansi.V2i1.338>
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Stain Jember Press.
- Yunus, & Titien, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Majalengka.