

PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DAN PPPK DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Johsan Indra Jaya¹, Nasrul², Sri Wiyati Mahrani³, Dzulfikri Azis Muthalib^{*4}

^{1,2,3,4}Universitas Halu Oleo, Kota Kendari, Indonesia

*Corresponding Author: fikriazis12@uho.ac.id

Info Article Received: 01 Maret 2026 Revised: 02 April 2026 Accepted: 01 Mei 2026 Publication: 31 Mei 2026	Abstract: <i>This research is motivated by the suboptimal performance of civil servants (PNS) and government employees (PPPK) at the Cooperatives and MSMEs Office of North Konawe Regency. This is evident in low work morale, late completion of tasks, lack of initiative, and limited service innovation. These problems are thought to be influenced by unequal compensation, a bureaucratic leadership style, and differences in employee organizational commitment. This study aims to analyze the influence of compensation and leadership style on employee performance, both directly and through organizational commitment as a mediating variable. The method used is quantitative with a survey of 35 civil servants and PPPK employees. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using SmartPLS 4. The results show that compensation, leadership style, and organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance. Therefore, fair compensation, participatory leadership, and strong commitment need to be considered to improve public service performance.</i> Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kinerja PNS dan PPPK pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara yang belum optimal. Hal tersebut terlihat dari rendahnya semangat kerja, keterlambatan penyelesaian tugas, kurangnya inisiatif, dan terbatasnya inovasi pelayanan. Masalah tersebut diduga dipengaruhi oleh kompensasi yang belum merata, gaya kepemimpinan yang masih birokratis, serta perbedaan komitmen organisasi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan survei terhadap 35 pegawai PNS dan PPPK. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu, kompensasi yang adil, kepemimpinan partisipatif dan komitmen yang kuat perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pelayanan public.
Keywords: Compensation, Leadership Style, Employee Performance, Organizational Commitment Kata Kunci: Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi.	
Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License 	

INTRODUCTION

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi, baik pada sektor privat maupun sektor publik. Dalam perkembangan organisasi modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi atau pelaksana administrasi, tetapi sebagai aset strategis yang memiliki kemampuan menciptakan nilai tambah serta keunggulan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia melalui proses perencanaan, pengembangan, pemberian kompensasi, kepemimpinan, hingga evaluasi kinerja secara berkelanjutan (Basuki, 2023). Menurut Hamali (2018), manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan sistematis dalam mengelola kemampuan, motivasi, pengembangan kompetensi, serta pemanfaatan potensi pegawai agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik. Instansi pemerintah dituntut mampu memberikan pelayanan yang profesional, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat sebagaimana amanat reformasi birokrasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja aparatur sipil negara menjadi salah satu prioritas dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas administratif, tetapi juga dari kemampuan menghasilkan pelayanan yang berkualitas, inovatif, tepat waktu, serta memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara merupakan perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing koperasi dan usaha mikro, kecil, dan menengah sebagai penggerak utama perekonomian daerah. Peran tersebut menuntut tersedianya aparatur yang memiliki kompetensi, integritas, motivasi, serta komitmen tinggi dalam melaksanakan tugas pelayanan publik. Namun demikian, berdasarkan kondisi yang terjadi di lapangan masih ditemukan berbagai permasalahan yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Beberapa fenomena yang masih dijumpai antara lain keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan, kurang optimalnya koordinasi antarpegawai, serta kecenderungan sebagian pegawai bekerja sebatas memenuhi kewajiban administratif dibandingkan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang berkualitas. Selain itu, masih terdapat pegawai yang menunjukkan disiplin kerja yang

belum konsisten, sehingga berimplikasi terhadap efektivitas pelaksanaan program dan pelayanan kepada masyarakat. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor organisasi yang memengaruhi pencapaian kinerja pegawai (Gifari & Hermana, 2025).

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan. Menurut Manao (2022), kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan baik finansial maupun nonfinansial yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam perspektif *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams (1965), pegawai akan membandingkan antara kontribusi yang mereka berikan dengan imbalan yang diterima. Ketika pegawai memandang bahwa kompensasi yang diterima telah sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban, maka akan muncul motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Sebaliknya, apabila pegawai memersepsikan adanya ketidakadilan dalam sistem kompensasi, maka kondisi tersebut dapat menurunkan motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, bahkan berdampak pada penurunan kinerja.

Fenomena tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks Aparatur Sipil Negara, khususnya pada instansi pemerintah yang memiliki dua kategori pegawai, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Meskipun kedua kelompok tersebut melaksanakan tugas yang relatif sama, masih terdapat perbedaan dalam sistem karier, jaminan kerja, kesempatan promosi, maupun persepsi terhadap keadilan pemberian kompensasi dan penghargaan. Perbedaan tersebut berpotensi memengaruhi motivasi dan perilaku kerja pegawai apabila tidak dikelola secara adil dan proporsional. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang mampu memenuhi prinsip keadilan (*equity*) menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik (Febriana & Kustini, 2022).

Selain kompensasi, gaya kepemimpinan juga merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memberikan instruksi, tetapi juga kemampuan memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, membangun komunikasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai. Menurut Bass (1985), Yukl (2013), dan Northouse (2016), efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuan pemimpin dalam memengaruhi perilaku individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara

masih ditemukan persepsi sebagian pegawai bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan cenderung birokratis, bersifat top-down, komunikasi belum berjalan secara optimal, serta keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan masih relatif terbatas. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja, menghambat kreativitas, mengurangi rasa memiliki terhadap organisasi, serta pada akhirnya berdampak terhadap pencapaian kinerja pegawai.

Hubungan antara kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam berbagai kajian perilaku organisasi dijelaskan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut dapat diperkuat melalui komitmen organisasi. Kreitner dan Kinicki (2012) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui kesediaan mempertahankan keanggotaan, menerima nilai-nilai organisasi, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, disiplin, serta kemauan bekerja melebihi standar yang ditetapkan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi akan menyebabkan pegawai bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban formal tanpa memiliki dorongan untuk meningkatkan kualitas pelayanan maupun produktivitas kerja. Dengan demikian, komitmen organisasi dipandang memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kompensasi dan gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Penelitian Alavi dan Aghakhani (2023), Nguyen (2022), serta Shoaib et al. (2023) membuktikan bahwa kompensasi yang adil mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi serta kinerja pegawai melalui terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi mengenai besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor swasta atau organisasi di luar Indonesia sehingga karakteristik organisasi pemerintah daerah, khususnya yang melibatkan pegawai dengan status PNS dan PPPK secara bersamaan, masih relatif jarang dikaji.

Keterbatasan penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), baik dari sisi objek penelitian, karakteristik responden, maupun model

hubungan antarvariabel yang digunakan. Sampai saat ini masih terbatas penelitian yang menguji secara simultan pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada organisasi sektor publik, khususnya pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara. Padahal, karakteristik birokrasi pemerintah daerah memiliki dinamika tersendiri yang berbeda dengan organisasi sektor swasta, terutama terkait sistem kompensasi, struktur kepemimpinan, serta pola hubungan kerja antara PNS dan PPPK. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya pengembangan teori manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi masukan praktis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja aparatur.

Novelty penelitian ini terletak pada objek penelitian pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara dengan populasi pegawai heterogen (PNS dan PPPK) yang memiliki perbedaan sistem karier dan jaminan kerja namun melaksanakan tugas yang relatif sama. Model hubungan antarvariabel yang menguji kompensasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi kombinasi yang belum banyak diuji bersamaan dalam satu model pada penelitian sebelumnya serta penerapan perspektif *Equity Theory* (Adams, 1965) untuk menjelaskan bagaimana persepsi keadilan kompensasi antarkelompok pegawai dengan status berbeda dapat membentuk komitmen organisasi dan bermuara pada kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, sekaligus menjadi dasar penyusunan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel melalui data numerik dan prosedur statistik. Penelitian eksplanatif digunakan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap

kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Desain penelitian berbentuk survei, karena data primer dikumpulkan secara langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur. Pendekatan yang digunakan sesuai dengan pandangan Creswell (2018), serta Sekaran dan Bougie (2016), bahwa penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji teori, menjelaskan hubungan antarvariabel, serta menghasilkan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Objek penelitian adalah Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara. Populasi penelitian mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja pada instansi tersebut sebanyak 35 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Data sekunder diperoleh dari dokumen kelembagaan, literatur ilmiah, regulasi, serta sumber pendukung yang relevan. Variabel penelitian terdiri atas kompensasi sebagai X1, gaya kepemimpinan sebagai X2, komitmen organisasi sebagai M, dan kinerja pegawai sebagai Y.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Kompensasi (X1)	Balas jasa finansial dan nonfinansial yang diterima pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi kerja.	Gaji pokok, tunjangan, insentif, fasilitas, penghargaan, kesempatan pengembangan, keadilan imbalan, dan kesesuaian kompensasi dengan beban kerja.	Likert 1–5
Gaya Kepemimpinan (X2)	Pola perilaku pimpinan dalam memberikan arahan, memotivasi, mengoordinasikan, melibatkan, dan memengaruhi pegawai.	Gaya otoriter, demokratis, partisipatif, delegatif, pemberian motivasi, dan komunikasi pimpinan.	Likert 1–5
Komitmen Organisasi (M)	Keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi yang mencerminkan loyalitas dan kesediaan bekerja untuk tujuan organisasi.	Komitmen afektif, berkelanjutan, normatif, rasa memiliki, loyalitas, dan tanggung jawab organisasi.	Likert 1–5
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja pegawai yang tercermin dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan perilaku kerja dalam pelayanan publik.	Orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, disiplin, kualitas kerja, produktivitas, inisiatif, kerja sama, dan pencapaian target.	Likert 1–5

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih untuk

menguji model hubungan, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung, serta sesuai untuk ukuran sampel kecil. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap, yaitu outer model dan inner model. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinilai melalui outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan reliabilitas dinilai melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. *Inner model* digunakan untuk menilai nilai R-square, f-square, koefisien jalur, serta pengujian hipotesis. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa indikator dinilai memadai apabila memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70, AVE lebih dari 0,50, serta Composite Reliability lebih dari 0,70.

RESULTS AND DISCUSSION

Result

Profil Responden

Responden penelitian berjumlah 35 pegawai yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Profil ini diperlukan untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang responden yang memberikan penilaian terhadap kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen dan kinerja pegawai.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	20	57,1
	Perempuan	15	42,9
Usia	21–30 tahun	8	22,9
	31–40 tahun	14	40
	41–50 tahun	9	25,7
	>50 tahun	4	11,4
Pendidikan	SMA/SMK	5	14,3
	Diploma	6	17,1
	S1	18	51,4
	S2	6	17,1
Masa kerja	<5 tahun	7	20
	5–10 tahun	12	34,3
	11–15 tahun	9	25,7
	>15 tahun	7	20

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, seluruh variabel penelitian berada pada kategori cukup baik, dengan nilai rata-rata kompensasi sebesar 3,45, gaya kepemimpinan 3,49, komitmen organisasi 3,48, dan kinerja pegawai 3,47. Capaian tersebut

mengindikasikan bahwa pegawai menilai sistem kompensasi, pola kepemimpinan, keterikatan terhadap organisasi, serta pelaksanaan kinerja pelayanan publik telah berjalan pada tingkat yang relatif memadai. Namun demikian, posisi seluruh variabel yang masih berada pada kategori cukup baik menunjukkan bahwa kondisi organisasi belum sepenuhnya optimal. Artinya, masih diperlukan upaya penguatan yang lebih terarah, baik melalui penyempurnaan sistem penghargaan, peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan rasa memiliki terhadap organisasi, maupun pembinaan kinerja pegawai. Hasil analisis deskriptif menjadi gambaran awal bahwa Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara telah memiliki fondasi manajerial yang cukup, tetapi masih perlu melakukan perbaikan agar kualitas kinerja aparatur dapat meningkat menuju kategori baik.

Tabel 3. Statistik Deskriptif

Variabel	Jumlah Indikator	Rerata	Kategori
Kompensasi	8	3,45	Cukup baik
Gaya kepemimpinan	6	3,49	Cukup baik
Komitmen organisasi	6	3,48	Cukup baik
Kinerja pegawai	14	3,47	Cukup baik

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

Evaluasi Model Pengukuran

Berdasarkan evaluasi model pengukuran, instrumen penelitian telah memenuhi standar kelayakan statistik untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya. Seluruh indikator yang membentuk variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70, sehingga setiap butir mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh konstruk berada di atas batas minimum 0,70, yang mengindikasikan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal dan reliabilitas komposit yang baik. Nilai Average Variance Extracted (AVE) yang melebihi 0,50 juga menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen dan reliabilitas konstruk.

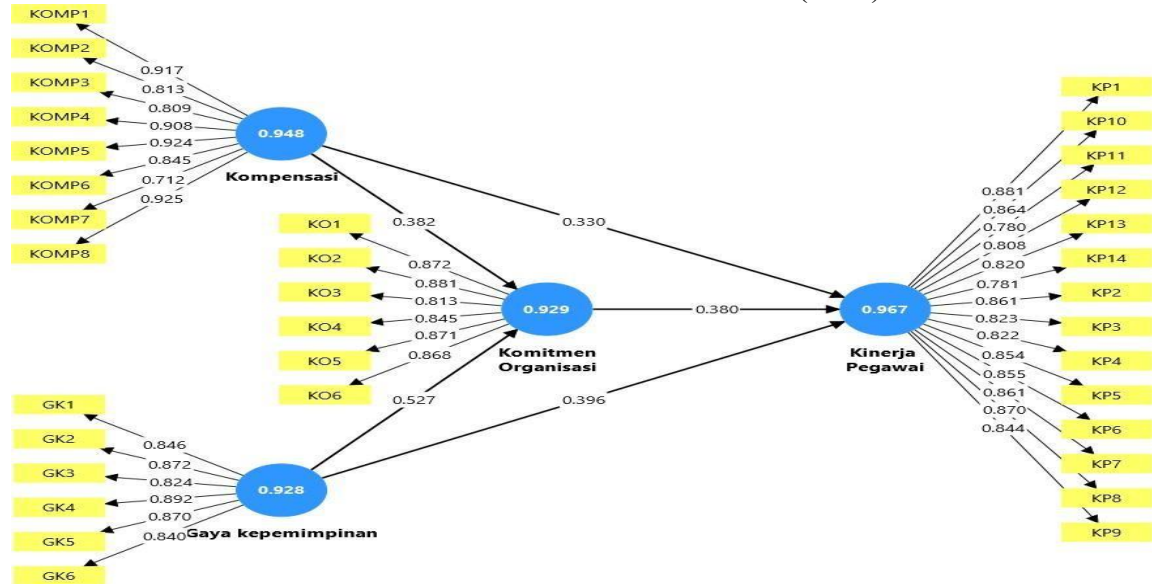
Tabel 4. Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Jumlah Item	Rentang Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keputusan
Kompensasi	8	0,712–0,925	0,948	0,957	0,74	Valid & reliabel
Gaya kepemimpinan	6	0,824–0,892	0,928	0,943	0,74	Valid & reliabel

Komitmen organisasi	6	0,813–0,881	0,929	0,944	0,74	Valid & reliabel
Kinerja pegawai	14	0,780–0,881	0,967	0,971	0,7	Valid & reliabel

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

Gambar 1. Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)



Evaluasi Model Struktural

Berdasarkan evaluasi model struktural, nilai R-square kinerja pegawai sebesar 0,841 dan R-square adjusted sebesar 0,826. Artinya, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 84,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R-square komitmen organisasi sebesar 0,565 menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan variasi komitmen organisasi sebesar 56,5%.

Tabel 5. Hasil Uji R-square

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted	Interpretasi
Kinerja pegawai	0,841	0,826	Model kuat
Komitmen organisasi	0,565	0,538	Model moderat

Sumber: Olah data SmartPLS 4 (2026).

Nilai f-square menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai berada pada kategori besar, sedangkan pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi berada pada kategori sedang. Hasil tersebut memperkuat bahwa variabel-variabel manajerial dan psikologis dalam penelitian memiliki pengaruh yang berarti terhadap pembentukan kinerja pegawai.

Tabel 6. Hasil Uji f-square

Hubungan Antarvariabel	f-square	Interpretasi
Kompensasi → Kinerja pegawai	0,464	Besar
Gaya kepemimpinan → Kinerja pegawai	0,555	Besar
Komitmen organisasi → Kinerja pegawai	0,395	Besar
Gaya kepemimpinan → Komitmen organisasi	0,558	Besar
Kompensasi → Komitmen organisasi	0,294	Sedang

Sumber: Olah data SmartPLS 4 (2026).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai original sample, t-statistics, dan p-values. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam model penelitian terbukti berpengaruh positif dan signifikan.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	t-statistics	p-values	Keputusan
H1	Kompensasi → Kinerja pegawai	0,330	3,832	0	Diterima
H2	Gaya kepemimpinan → Kinerja pegawai	0,396	3,842	0	Diterima
H3	Komitmen organisasi → Kinerja pegawai	0,38	3,503	0	Diterima
H4	Gaya kepemimpinan → Komit. organisasi	0,527	3,491	0	Diterima
H5	Kompensasi → Komitmen organisasi	0,382	2,490	0,013	Diterima

Sumber: Olah data SmartPLS 4 (2026).

Berdasarkan hasil pengujian variabel mediasi, diketahui bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai serta memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kedua jalur mediasi memiliki nilai p-values di bawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh sistem imbalan dan kepemimpinan terhadap kinerja aparatur.

Tabel 8. Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Hubungan Tidak Langsung	Original Sample	t-statistics	p-values	Keputusan
H6	Kompensasi → Komitmen organisasi → Kinerja pegawai	0,145	1,989	0,047	Diterima
H7	Gaya kepemimpinan → Komitmen organisasi → Kinerja pegawai	0,2	2,358	0,018	Diterima

Sumber: Olah data SmartPLS 4 (2026).

Pembahasan

Berdasarkan analisis data dan temuan penelitian, kompensasi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara. Peran tersebut dapat dipahami melalui Teori Keadilan yang dikemukakan oleh

Adams (1965), yang menyatakan bahwa pegawai cenderung membandingkan kontribusi kerja yang diberikan dengan imbalan yang diterima dari organisasi. Apabila kompensasi dipersepsikan layak dan sepadan dengan beban kerja, maka pegawai akan memiliki dorongan psikologis yang lebih kuat untuk bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab. Dalam konteks PNS dan PPPK, kompensasi tidak hanya mencakup gaji atau tunjangan, tetapi juga meliputi penghargaan nonfinansial, kesempatan pengembangan diri, serta pengakuan atas prestasi kerja.

Sejalan dengan pentingnya kompensasi, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor manajerial yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Secara teoretis, temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan Yukl (2013), Northouse (2016), serta Robbins dan Judge (2017), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berfungsi untuk mengarahkan, memengaruhi, memotivasi, dan membangun iklim kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan yang efektif tidak cukup hanya menekankan kepatuhan administratif, tetapi juga perlu menghadirkan komunikasi yang jelas dan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara, kepemimpinan yang lebih partisipatif dapat membuat pegawai merasa dilibatkan, dihargai, dan diberi ruang untuk menyampaikan gagasan dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Selain itu, komitmen organisasi terbukti menjadi unsur yang memperkuat hubungan antara kondisi organisasi dan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini diperkuat oleh konsep Meyer dan Allen (1991), yang membagi komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Pegawai yang memiliki komitmen afektif akan merasa memiliki kedekatan emosional dengan organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan membuat pegawai mempertimbangkan keberlanjutan kariernya dalam organisasi. Adapun komitmen normatif mendorong pegawai untuk merasa memiliki kewajiban moral dalam memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dalam konteks penelitian ini, komitmen organisasi menjadi dasar psikologis yang mendorong pegawai tidak sekadar hadir secara formal, tetapi juga berupaya menyelesaikan tugas secara disiplin serta mendukung pencapaian program kerja dinas.

Keterkaitan berikutnya terlihat pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, yang menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki konsekuensi psikologis terhadap keterikatan pegawai. Pemimpin yang mampu

memberikan arahan, membangun komunikasi dua arah, menunjukkan keteladanan, serta memperlakukan pegawai secara adil akan menciptakan rasa percaya dan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985), pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan perhatian individual dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara, komitmen pegawai dapat tumbuh lebih kuat ketika pimpinan tidak hanya menekankan penyelesaian tugas administratif, tetapi juga memberikan makna terhadap pekerjaan pelayanan publik yang dilakukan.

Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen organisasi juga dapat terbentuk melalui kompensasi yang dipersepsikan baik oleh pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai akan lebih mudah membangun keterikatan dengan organisasi ketika mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil, penghargaan yang layak, serta kesesuaian antara tanggung jawab pekerjaan dan imbalan yang diterima. Dalam Teori Keadilan Adams (1965), persepsi keadilan menjadi dasar terbentuknya sikap kerja yang positif. Apabila pegawai menilai sistem kompensasi tidak proporsional, maka dapat muncul ketidakpuasan, penurunan loyalitas, dan melemahnya keterlibatan dalam organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang adil akan menumbuhkan keyakinan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan pegawai dan menghargai kontribusi yang telah diberikan. Pada lingkungan PNS dan PPPK, aspek tersebut menjadi penting karena perbedaan status kepegawaian berpotensi menimbulkan persepsi ketimpangan apabila tidak dikelola secara transparan.

Peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya menjadi stimulus ekonomi, tetapi juga merupakan mekanisme psikologis yang memengaruhi keterikatan pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa sistem kompensasi dijalankan secara adil dan mampu menghargai kontribusi mereka, akan tumbuh rasa dihargai dan kewajiban moral untuk membalas dukungan organisasi melalui peningkatan kinerja. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, kondisi tersebut menegaskan bahwa kompensasi yang efektif harus dipandang sebagai bagian dari strategi membangun hubungan kerja, bukan semata-mata sebagai biaya organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi jembatan yang menjelaskan mengapa pegawai yang menerima kompensasi secara memadai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Komitmen organisasi juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya mampu memengaruhi perilaku kerja, tetapi juga membentuk kondisi psikologis pegawai agar lebih loyal, bertanggung jawab, dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang komunikatif, partisipatif, dan suportif mampu memperkuat rasa percaya pegawai terhadap organisasi sehingga mereka lebih bersedia menunjukkan inisiatif, kedisiplinan, serta kualitas pelayanan yang lebih baik. Dalam konteks Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara, implikasinya adalah bahwa peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan melalui instruksi formal, tetapi perlu didukung oleh kepemimpinan yang mampu membangun komitmen kolektif. Ketika pegawai merasa didengar, dihargai, dan diarahkan dengan baik, mereka akan lebih mudah menginternalisasi tujuan organisasi sebagai bagian dari tanggung jawab pribadi.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara. Kompensasi yang adil mampu meningkatkan motivasi dan tanggung jawab kerja, sedangkan gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim kerja yang produktif. Komitmen organisasi terbukti menjadi faktor psikologis yang memperkuat loyalitas, rasa memiliki, serta kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Selain itu, kompensasi dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin baik sistem kompensasi dan semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja aparatur tidak cukup dilakukan hanya melalui perbaikan sistem kompensasi atau penerapan gaya kepemimpinan yang efektif secara terpisah, tetapi juga harus diikuti dengan upaya membangun dan memperkuat komitmen organisasi sebagai mekanisme yang menghubungkan kedua faktor tersebut dengan peningkatan kinerja.

Secara praktis, Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Konawe Utara perlu memperkuat sistem kompensasi yang berbasis pada prinsip keadilan dan kinerja, mengembangkan gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan inspiratif, serta membangun budaya kerja yang mampu menumbuhkan loyalitas, rasa memiliki, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja aparatur secara berkelanjutan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

REFERENCES

- Adams, J. S. (1965). INEQUITY IN SOCIAL EXCHANGE. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Al Gifari, M. F., & Hermana, C. (2025). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA KARYAWAN: KAJIAN TERHADAP MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, DISIPLIN, KEPUASAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 1(4), 357–363.
- Alavi, S., & Aghakhani, H. (2023). IDENTIFYING THE EFFECT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON LEAN-AGILE (LEAGILE) AND PRIORITIZING ITS PRACTICES. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 599–624. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0232>
- Bass, B. M. (1985). *LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS*. Free Press.
- Basuki, N. (2023). MENGOPTIMALKAN MODAL MANUSIA: STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF UNTUK PERTUMBUHAN ORGANISASI YANG BERKELANJUTAN. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Creswell, J. W. (2018). *RESEARCH DESIGN: QUALITATIVE, QUANTITATIVE, AND MIXED METHODS APPROACHES* (5th ed.). Sage Publications.
- Febriana, A., & Kustini, K. (2022). DAMPAK KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. BERLIAN MULTI SEJAHTERA. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(3), 656–664. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i3.519>

- Ferdi, F., Betan, P. I. K., & Swarnawati, A. (2024). IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI RESPONSIF DALAM GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL: ANALISIS BIBLIOMETRIK. *Jurnal Audiens*, 5(3), 463–476.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2018). *PEMAHAMAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. CAPS.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Manao, A. S. (2022). PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEKAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN NIAS SELATAN. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1), 1–9. <https://doi.org/10.57094/jim.v5i1.576>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. Salemba Empat.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nguyen, T. P. D. (2022). THE IMPACT OF COMPENSATION AND BENEFITS ON EMPLOYEE PERFORMANCE: EVIDENCE FROM VIETNAM. *Sustainability*, 14(9), 5678. <https://doi.org/10.3390/su14095678>
- Northouse, P. G. (2016). *LEADERSHIP: THEORY AND PRACTICE* (7th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (17th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS: A SKILL-BUILDING APPROACH* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shoaib, S. M., Ali, N., & Raza, S. (2023). IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPENSATION ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE RETENTION: A CASE OF PHARMACEUTICAL INDUSTRY OF PAKISTAN. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 13(1), 78–94.
- Yukl, G. A. (2013). *LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS* (8th ed.). Pearson.