Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
5 (2) 2025, Page: 3286-3302

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja

Muhammad Angga Abdulah[1], Muhamad Rifai[2], Tri Ngudi Wiyatno[3], Adibah Yahya[4], Fitri Rezeki[4]
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa
Corresponding Author: Muhammad Angga Abdulah e-mail: anggaabdulah12@gmail.com

Published: May, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur di Cikarang Selatan. Data dikumpulkan dari 101 karyawan tetap menggunakan kuesioner daring. Analisis Structural Equation Modeling (SEM-PLS) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur = 0.276, p = 0.046) dan motivasi kerja (koefisien jalur = 0.709, p < 0.001). Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien jalur = 0.262, p = 0.001), tetapi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur = 0.009, p = 0.914). Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur = 0.667, p < 0.001). Hasil ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor manufaktur.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, Kinerja

ABSTRACT

This research examines the influence of leadership style and compensation on employee performance with work motivation as a mediating variable in manufacturing companies in South Cikarang. Data was collected from 101 permanent employees using an online questionnaire. Structural Equation Modeling (SEM-PLS) analysis shows that leadership style has a significant influence on employee performance (path coefficient = 0.276, p = 0.046) and work motivation (path coefficient = 0.709, p < 0.001). Compensation has a significant effect on work motivation (path coefficient = 0.262, p = 0.001), but does not have a direct effect on employee performance (path coefficient = 0.009, p = 0.914). Work motivation is proven to have a significant influence on employee performance (path coefficient = 0.667, p < 0.001). These results confirm the importance of leadership style and work motivation in improving employee performance in the manufacturing sector.

Keywords: Leadership Style, Compensation, Motivation, Performance

The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan). Tenaga kerja atau sumber daya manusia dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja atau pegawai yang memiliki keahlian dibidangnya masing-masing yang pada hakikatnya mempunyai maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian maka manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Dalam hal pelaksanaan pekerjaan, peran pemimpin berpengaruh sangat dominan. Gaya kepemimpinan akan membawa dampak tersendiri dan berbeda- beda dalam setiap pelaksanaannya. Gaya kepemimpinan terbagi menjadi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional (Bass and Avolio dalam Wahyu Budi Priyanto, 2016). Gaya kepemimpinan transformasional memberikan edukasi dan transfer keahlian dari seorang pemimpin kepada karyawan, dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin cenderung memberi contoh dan melayani para karyawan. Seperti yang dikemukakan Robbins and Judge (2015), gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Gaya kepemimpinan pada Perusahaan Manufaktur yang berlokasi di Cikarang Selatan memiliki kecenderungan memerintah dan menekan para karyawan, sehingga karyawan merasa tersudut dan merasa hanya sebagai objek yang dieksploitasi oleh para pemimpin.

ukuran terhadap prestasi kerja karyawan. Apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil, maka karyawan khususnya tenaga

Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kinerja individu. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Meningkat dan menurunnya kinerja karyawan secara langsung ataupun tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dikemukakan oleh Suartama and Ardana (2014), dalam penelitiannya, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan, kompensasi finansial, pendidikan, stress kerja dan disiplin kerja. Permasalahan yang terkait dengan kinerja karyawan saat ini terletak pada kurangnya kemampuan bekerja sama dalam tim kerjanya sehingga terjadinya masalah yang berkaitan dalam hasil kerja yang diperoleh untuk perusahaan.

Menurut Siagian (2004) sistem kompensasi yang diberikan suatu organisasi dapat berbentuk finansial dan non finansial. Lebih lanjut Odunlami and Matthew (2014) mengemukakan bahwa kompensasi didefinisikan sebagai total semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pelayanan mereka, tujuan keseluruhan yang menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Kompensasi adalah output dan manfaat yang karyawan terima dalam bentuk gaji, upah dan imbalan untuk meningkatkan kinerja (Muhammad et al., 2014).

Kompensasi merupakan kebijaksanaan dalam suatu organisasi yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan pemasar dapat bekerja lebih produktif dan meningkatkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu kompensasi merupakan faktor yang penting untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya (Mokhamad Yanuar Pradita, 2017).

Permasalahan yang berkaitan dengan kompensasi adalah pemimpin dalam pemberian kompensasi masih cenderung tidak adil dan tidak sesuai terhadap kinerja karyawan, misalnya ada beberapa karyawan yang bekerja lebih maksimal mendapat kompensasi yang sama dengan karyawan yang kinerjanya tidak maksimal, hal ini menyebab kebutuhan karyawan yang berupa kompensasi masih tidak sesuai dengan harapan karyawan. Pemimpin harus adil serta mampu mengawasi kinerja karyawannya dengan teliti agar hal tersebut dapat dihindari.

Selain dari faktor kepemimpinan dan kompensasi, faktor lain adalah motivasi yang diberikan kepada karyawan. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong karyawan tersebut bekerja dengan tekun, serta disiplin sehingga tercapai tujuan perusahaan di bawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan kinerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang dapat mengerahkan segala kemampuannya tersebut untuk bekerja. Daya dorongan tersebut adalah motivasi.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Murty dan Hundiwinarsih (2012) menyatakan bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Motivasi kerja karyawan salah satunya disebabkan oleh pemberian kompensasi yang sesuai. Jika kompensasi lebih diperhatikan oleh perusahaan maka, diharapkan keahlian dan motivasi kerja yang dimiliki karyawan dapat meningkat sehingga juga berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab, bijaksana, mampu mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, dan mengerti akan keinginan karyawan, masalah yang dihadapi karyawan. Di sisi lain tuntutan perusahaan terhadap pegawai juga harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sesuai. Dengan Gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan diharapkan kinerja dari masing-masing pegawai meningkat. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dengan sangat signifikan, sebagaimana dinyatakan dalam hasil penelitian Mondiani (2012), Paracha et al (2012), Pradeep et al (2011) dan Sundi (2013b). Begitu pula tentang kompensasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan hasil penelitian Odunlami and Matthew (2014) dan Ramzan et al (2014). Sedangkan motivasi dinyatakan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam hasil penelitian Masood (2013b).

Berdasarkan survei yang dilakukan Rivai & Mulyadi (2013:3) gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan

faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawannya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan semangat di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri, sesuai teori kepemimpinan (behavior theories/teori perilaku) yang telah dikemukakan oleh Mc Gregor (1983).

Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan yang rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan pada bagian yang ditempatinya, secara tidak langsung membuat organisasi tersebut semakin berkembang menjadi baik, kinerja karyawan harus menjadi bagian terpenting bagi organisasi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik lagi. Kinerja karyawan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus bisa beradaptasi dengan budaya kerja perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

Motivasi kerja dalam penelitian ini menjadi variabel mediasi atau antara yang mana berperan penting untuk melihat apakah dengan adanya dukungan motivasi kerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan atau sebaliknya. Sebagaimana menurut Robbins (2015) menilai dampak pengaruh kinerja karyawan, terhadap gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi karyawan. Di dalam bekerja secara sadar karyawan akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi (Juliningrum dan Sudiro, 2013).

Faktor berikutnya adalah gaya kepemimpinan, di mana apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tepat maka akan memberikan dampak kepada meningkatnya motivasi kerja pegawai (Seguro, 2010; Astriari dan Sudarma, 2014; Widyawati dan Oetomo, 2014) dan pada akhirnya berimbas kepada semakin baiknya kinerja pegawai di kantor (Mandey dan Lengkong, 2015; Widyawati dan Oetomo, 2014). Sesuai dengan pantauan peneliti pada obyek penelitian, menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini cukup baik, hanya saja kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak merata, sehingga karyawan kurang termotivasi bekerja yang pada akhirnya kinerja karyawan menurun.

Berdasarkan fenomena yang diambil dari beberapa hasil penelitian, di antaranya yang dikemukakan oleh Wahyu Budi Priyanto (2016) mengungkapkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan transfomasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. (3) Motivasi memediasi

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. (4) Motivasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bo kyung Pasuruan.

Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Mokhamad Yanuar Pradita (2017) menemukan bahwa (1) Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja. (2) Tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. (4) Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. (5) Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja. (6) Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. (7) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.(8) Motivasi kerja memediasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja. (9) Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Dengan melihat hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Budi Priyanto (2016) dan Mokhamad Yanuar Pradita (2017) terjadi research gap di mana Wahyu Budi Priyanto (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, Tetapi Mokhamad Yanuar Pradita (2017) menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi dan kinerja. Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja pada Perusahaan Manufaktur di Cikarang Selatan". Perusahaan Manufaktur di Cikarang Selatan merupakan perusahaan Perusahaan ini berfokus pada penjualan dan distribusi produk elektronik rumah tangga, dengan fokus pada teknologi dan kualitas Jepang, serta desain dinamis dan fungsional. Mereka memiliki kantor pusat di Jakarta Utara dan jaringan yang luas di seluruh Indonesia, termasuk kantor cabang, kantor layanan resmi, dan dealer penjualan.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan studi asosiasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan sebab akibat antara gaya kepemimpinan kinerja dan penghargaan karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan menggunakan survei kuesioner yang dikompilasi ke dalam variabel studi yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan manufaktur yang berlokasi di Cikarang Selatan. Waktu penelitian direncanakan selama tiga bulan, yaitu mulai bulan Mei 2025 hingga Juli 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan manufaktur di Cikarang Selatan yang menjadi objek penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode probability sampling dengan pendekatan simple random sampling. Jumlah sampel dihitung berdasarkan jumlah total populasi karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu kueioner dan studi dokumentasi.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala **Likert 5 tingkat**: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Instrumen diuji

validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan dalam pengumpulan data.

Teknik Analisis

a. Uji Validitas dan Reliabilitas
    1. Uji Validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai sig. < 0,05.
    2. Uji Reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,60.
b. Teknik Analisis Data
    1. Analisis Deskriptif: Digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel penelitian.
    2. Analisis Inferensial:
        a. Uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas).
        b. Analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara variabel bebas, mediasi, dan terikat.
        c. Uji Sobel untuk menguji pengaruh mediasi motivasi kerja.
        d. Uji hipotesis menggunakan nilai signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk menggambarkan bagaimana responden menjawab pertanyaan terkait dengan variabel kualitas informasi, kepercayaan, keputusan pembelian, dan pengalaman belanja. Penilaian ini menggunakan analisis indeks untuk mengevaluasi kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel.

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan X1

Analisis deskriptif terhadap variabel Gaya Kepemimpinan yakni, variabel kualitas informasi terdiri dari empat indikator dengan masing-masing indikator terdapat empat item pernyataan yang rekapitulasinya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi hasil statistik deskriptif Gaya Kepemimpinan (X1)

NO	INDIKATOR	Jumlah Butir	Skor Total	Skor Ideal	Index
1	Kharisma	3	1.264	1.515	83,43%
2	Motivasi Inspirasional	3	1.242	1.515	81,98%
3	Stimulan Intelektual	4	1.654	2.020	81,88%

4	Perhatian Individual	3	1.224	1.515	80,79%
		Total Jumlah =			328,08%
		Total Rata-rata =			82,02%.

Berdasarkan tabel 1 diatas diketahui bahwa nilai rata-rata (mean) untuk variabel kualitas informasi adalah 82,02% dan termasuk dalam kategori sangat tinggi serta indeks tertinggi terdapat pada indikator Kharisma dengan nilai sebesar 83,43%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden sangat memahami dan mengerti variabel Gaya Kepemimpinan.

Deskripsi Variabel Kompensasi X2

Analisis deskriptif terhadap variabel kompensasi yakni, variabel kompensasi terdiri dari empat indikator dengan masing-masing indikator terdapat empat item pernyataan yang rekapitulasinya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi hasil statistik deskriptif Kompensasi (X2)

NO	INDIKATOR	Jumlah Butir	Skor Total	Skor Ideal	Index
1	Upah dan Gaji	3	1.223	1.515	80,73%
2	Bonus Pegawai	2	813	1.010	80,50%
3	Tunjangan dan Fasilitas	2	824	1.010	81,58%
4	Asuransi Perusahaan	2	799	1.010	79,11%
		Total Jumlah =			321,92%
		Total Rata-rata =			80,48%

Berdasarkan tabel 2 diatas diketahui bahwa nilai rata-rata (mean) untuk variabel kompensasi adalah 80,48% dan termasuk dalam kategori tinggi serta indeks tertinggi terdapat pada indikator Tunjangan dan Fasilitas dengan nilai sebesar 81,58%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden sangat memahami dan mengerti variabel kompensasi.

Deskripsi Variabel Motivasi Z

Analisis deskriptif terhadap variabel motivasi yakni, variabel motivasi terdiri dari lima indikator dengan masing-masing indikator terdapat empat item pernyataan yang rekapitulasinya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Rekapitulasi hasil statistik deskriptif Motivasi (Z)

No	INDIKATOR	Jumlah Butir	Skor Total	Skor Ideal	Index
1	Tanggung Jawab	3	1.333	1.515	87,99%
2	Prestasi	4	1.762	2.020	87,23%
3	Peluang untuk Maju	3	1.249	1.515	82,44%
4	Pengakuan atas Kinerja	3	1.213	1.515	80,07%
5	Pekerjaan yang Menantang	3	1.267	1.515	83,63%
	Total Jumlah =				421,36%
	Total Rata-rata =				84,27%

Berdasarkan tabel 3 diatas diketahui bahwa nilai rata-rata (mean) untuk variabel motivasi adalah 84,27% dan termasuk dalam kategori sangat tinggi serta indeks tertinggi terdapat pada indikator Tanggung Jawab dengan nilai sebesar 87,99%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden sangat memahami dan mengerti variabel motivasi.

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan Y

Analisis deskriptif terhadap variabel kinerja karyawan yakni, variabel kinerja karyawan terdiri dari satu indikator dengan masing-masing indikator terdapat empat item pernyataan yang rekapitulasinya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

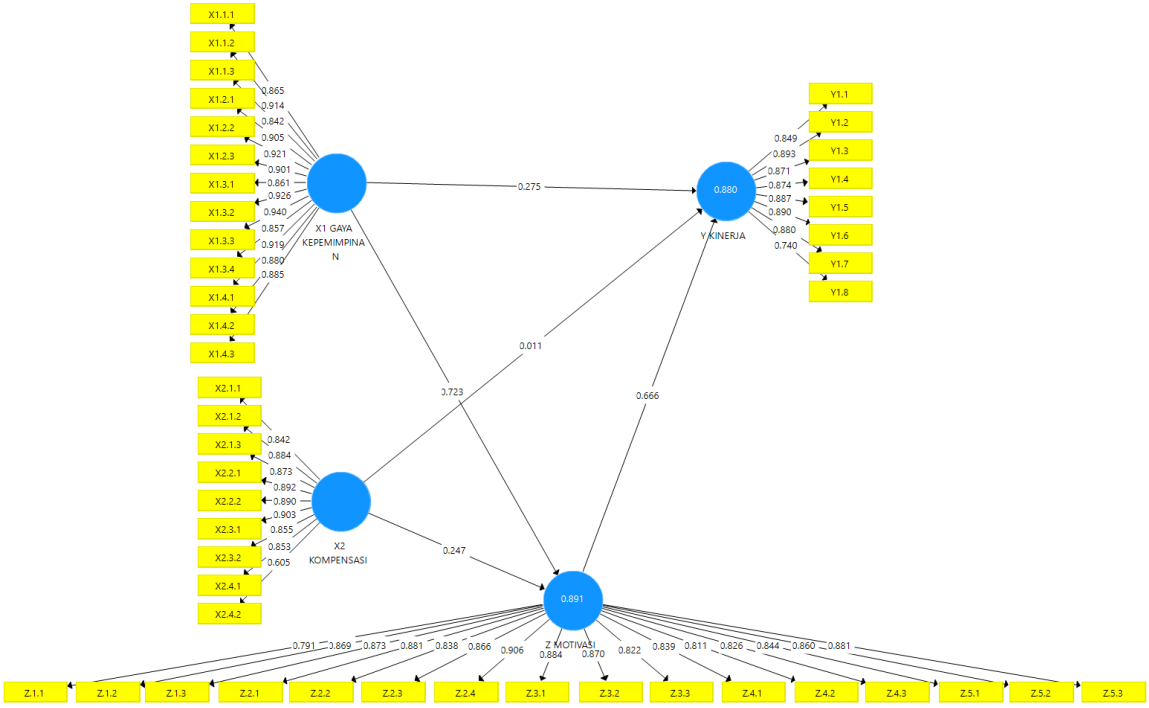
Tabel 4. Rekapitulasi hasil statistik deskriptif Kinerja Karyawan (Y)

NO	INDIKATOR	Jumlah Butir	Skor Total	Skor Ideal	Index
1	Efisiensi Kinerja	8	3.459	4.040	85,62%
	Total Jumlah =				85,62%
	Total Rata-rata=				85,62%

Berdasarkan tabel 4. diatas diketahui bahwa nilai rata-rata (mean) untuk variabel motivasi adalah 85,62% dan termasuk dalam kategori sangat tinggi serta indeks tertinggi terdapat pada indikator Efisiensi Kinerja dengan nilai sebesar 85,62%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden sangat memahami dan mengerti variabel motivasi.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Motivasi Kerja (Z) pada perusahaan manufaktur di Cikarang Selatan.



Gambar 1. Diagram jalur disertai nilai loading factor sebelum eliminasi indicator

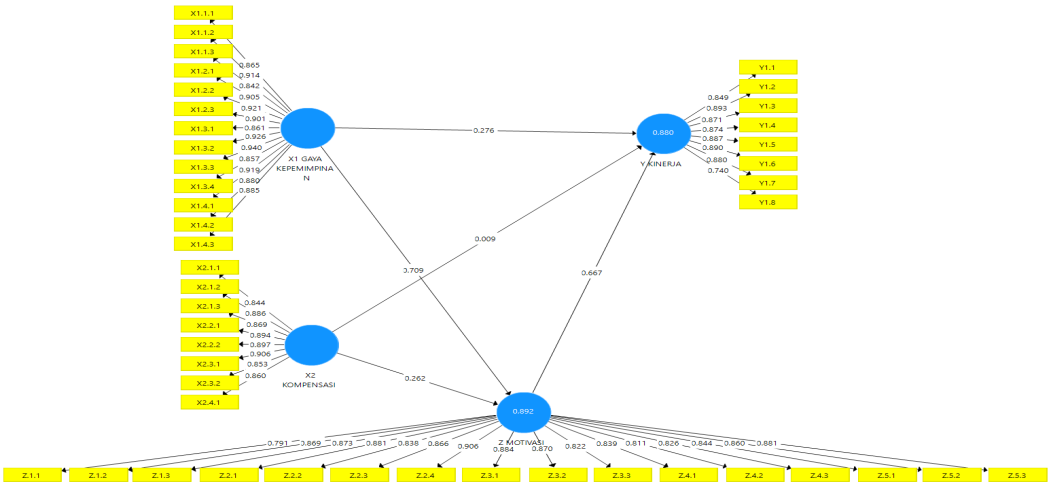
Berdasarkan gambar di atas, maka indikator pengujian hasil SEM dengan PLS dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (outer model) dan hasil model struktural (inner model) dari model yang diteliti.

Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi terhadap outer model digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifesnya (measurement model), untuk mengevaluasi outer model digunakan pengujian validitas dan realibilitas. Dalam uji validitas pada PLS terbagi menjadi dua yaitu Convergent Validity dan Discriminant Validity**.**

1. Uji Validitas

Berdasarkan uji yang dilakukan diperoleh bahwa nilai outer loading semua indikator variabel Kualitas Informasi (X1) , X2, Z dan Y ialah lebih besar dari (≥0,7) sehingga semua indikator dinyatakan memiliki validitas yang baik dalam menjelaskan variabel latennya. Berikut di bawah ini disajikan digram jalur dan nilai loading factor setelah mengeliminasi indikator:



Gambar 2. Diagram jalur disertai nilai loading factor setelah di eliminasi indicator

a. Discriminant Validity

Validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai AVE dan nilai akar AVE (Average Variance Extracted) yakni nilai AVE yang menunjukkan ukuran validitas yang baik adalah sebesar (≥ 0,5), sedangan jika nilai AVE (≤ 0,5) maka dikatakan tidak valid. Nilai AVE (Average Variance Extracted) disajikan sebagai berikut:

Tabel 5. Nilai AVE

VARIABEL LATEN	AVE
X1	0,800
X2	0,768
Y	0,743
Z	0,730

Berdasarkan hasil di atas dapat dilihat bahwa nilai AVE Gaya Kepemimpinan sebagai X1 sebesar (0,800), Kompensasi sebagai X2 sebesar (0,768), Kinerja sebagai Y sebesar (0,743), dan motivasi sebagai moderasi Z sebesar (0,730), sehingga validitas diskriminannya terpenuhi. Perbandingan nilai akar AVE dengan korelasi setiap variabel laten disajikan sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai Akar AVE

VARIABEL LATEN	AKAR AVE
X1	0,894
X2	0,876
Y	0,862
Z	0,854

Tabel 7. Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar AVE

	X1 GAYA KEPEMIMPINAN	X2 KOMPENSASI	Y KINERJA	Z MOTIVASI
X1 GAYA KEPEMIMPINAN	0.894			
X2 KOMPENSASI	0.862	0.876		

	X1 GAYA KEPEMIMPINAN	X2 KOMPENSASI	Y KINERJA	Z MOTIVASI
Y KINERJA	0.908	0.830	0.862	
Z MOTIVASI	0.935	0.874	0.933	0.854

Berdasarkan tabel 6 dan 7 di atas, nilai akar AVE masing masing variable Gaya kepemimpinan sebesar 0.894, Kompensasi sebesar 0.876, Kinerja sebesar 0.862, motivasi sebesar 0.854 lebih besar dibandingkan akar AVE korelasinya dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang tinggi antar indikator dalam konstruk laten. Berdasarkan hasil analisis Outer VIF, ditemukan bahwa beberapa indikator memiliki nilai VIF di atas ambang batas umum yaitu 10. Indikator-indikator tersebut antara lain X1.2.2 (13.278), X1.2.3 (13.397), X1.3.2 (11.478), X1.3.3 (16.849), Z.1.2 (11.752), Z.2.1 (10.506), Z.2.3 (12.614), Z.3.2 (11.447), Z.4.2 (12.761), dan Z.4.3 (12.813). Nilai-nilai tersebut menunjukkan adanya indikasi multikolinearitas yang tinggi.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan Composite Reliability dan Cronbach Alpha yang disajikan sebagai berikut

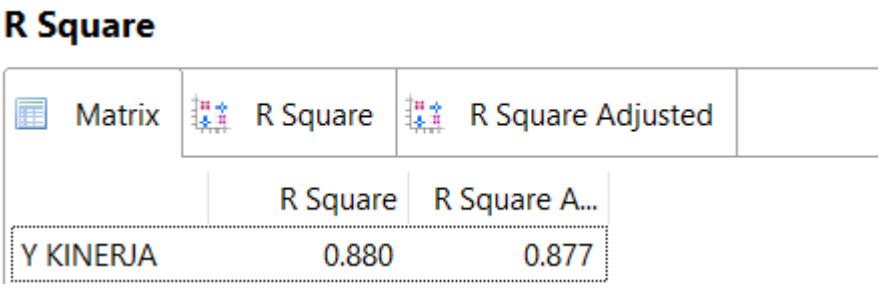
Tabel 8. Composite Reability dan Cronbach Alpha

Variabel Laten	Composite Reability	Cronbach Alpha
X1	**0.981**	**0.979**
X2	**0.964**	**0.957**
Y	**0.958**	**0.950**
Z	**0.977**	**0.975**

Berdasarkan tabel di atas nilai composite reability setiap variabel laten adalah ≥ 0,7 sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai cronbach alpha pada Gaya kepemimpinan sebagai X1 sebesar (0,979), Kompensasi sebagai X2 sebesar (0,957), kinerja sebagai Y sebesar (0,950), dan moderasi Z sebesar (0,975), memiliki nilai cronbach alpha sebesar ≥ 0,7 yang berarti indikator variabel-variabel tersebut reliable.

Pengujian Struktur Model (Inner Model)

Pengujian terhadap model struktural atau inner model bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian. Salah satu indikator utama dalam menilai kualitas model struktural adalah nilai koefisien determinasi (R Square) yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.



Gambar 3. Hasil Uji R Square

Sumber Data : diolah SMARTPLS 3

Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai R Square untuk variabel Kinerja (Y) adalah sebesar 0,880. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 88% variasi dari variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model (misalnya, Transformational Leadership, Career Motivation, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment jika sesuai dengan penelitian Anda). Sisanya sebesar 12% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Selain itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,877 mengindikasikan penyesuaian terhadap jumlah variabel dalam model, yang berarti model ini tetap memiliki kemampuan prediktif yang kuat meskipun memperhitungkan kompleksitas model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki daya jelaskan yang sangat baik terhadap variabel Kinerja, dan model layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis.

Pengujian Kebaikan Model (Model Fit)

Dalam penelitian ini uji kebaikan model atau model fit menggunakan SRMR dan GoF dimana SRMR singkatan dari Standardized Root Mean Square Residual, dalam Hair et al (2021), nilai SRMR di bawah 0,08 menunjukkan model fit (cocok) serta dalam Karin et al 2003 nilai SRMR antara 0,08-0,10 menunjukkan model acceptable fit. Berikut tabel SRMR pada penelitian ini:

Tabel 9. SRMR Model Fit

	Taksiran Model
SRMR	0.069

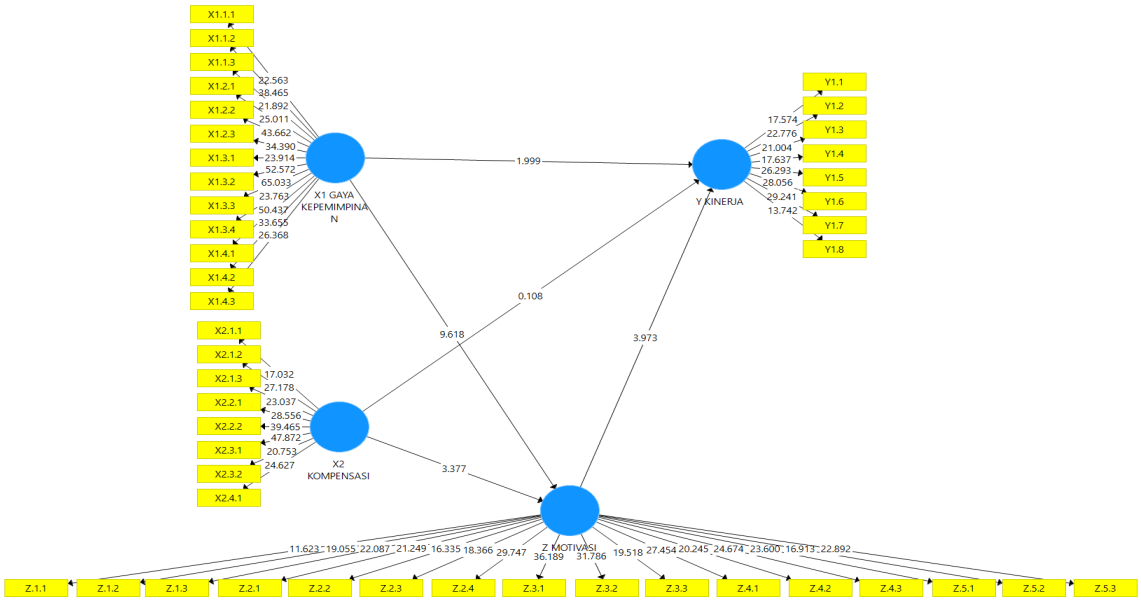
Berdasarkan tabel di atas bahwa nilai SRMR menunjukkan nilai sebesar 0,069 dimana termasuk kategori data model fit (cocok).

Tabel 10. GoF Indeks

Variabel	AVE	R Square	GoF	Interpretasi
Y Kinerja	0.743	0.880	0.809	GoF tinggi (fit sangat baik)
Z Motivasi	0.730	0.892	0.807	GoF tinggi (fit sangat baik)

Berdasarkan tabel di atas, menurut Wtzels et al, 2009 dalam Yamin 2022, interpretasi nilai GoF indeks adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium), dan 0,36 (GoF tinggi) Nilai GoF untuk kedua variabel endogen berada di atas 0.80, yang menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang sangat baik secara keseluruhan. Ini berarti kombinasi indikator-indikator dalam konstruk tersebut cukup kuat dalam menjelaskan variabel yang diukur.

Berikut disajikan model diagram SEM setelah bootsrapping:



Gambar 4. Diagram SEM hasil proses bootstrapping

Berdasarkan gambar di atas terlihat hasil perhitungan setelah bootsrapping dengan nilai path coefficient tiap variabel.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien (O)	STDEV	T-Statistik	P-Value	95% CI (Lower - Upper)	Keputusan
H1	X1 Gaya Kepemimpinan → Y Kinerja	0.276	0.138	1.999	0.046	0.040 – 0.559	Diterima
H2	X1 Gaya Kepemimpinan → Z Motivasi	0.709	0.074	9.618	0.000	0.546 – 0.836	Diterima
H3	X2 Kompensasi → Y Kinerja	0.009	0.086	0.108	0.914	-0.144 – 0.182	Ditolak
H4	X2 Kompensasi → Z Motivasi	0.262	0.078	3.377	0.001	0.123 – 0.426	Diterima
H5	Z Motivasi → Y Kinerja	0.667	0.168	3.973	0.000	0.315 – 0.954	Diterima

Sumber Data : diolah SMARTPLS 3

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (X1 → Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara **signifikan** terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar **0.276** dan nilai p sebesar **0.046** (< 0.05) menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H1 **diterima**.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (X1 → Z)

Gaya kepemimpinan juga berpengaruh secara **signifikan** terhadap motivasi kerja karyawan, dengan koefisien jalur sebesar **0.709** dan nilai p sebesar **0.000**. Ini merupakan pengaruh yang sangat kuat dan positif, mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara substansial. Dengan demikian, hipotesis H2 **diterima**.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (X2 → Y)

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara langsung **tidak signifikan**, ditunjukkan oleh koefisien jalur yang sangat rendah yaitu **0.009** dan nilai p sebesar **0.914** (> 0.05). Hal ini berarti bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, atau terdapat faktor mediasi lain yang lebih dominan. Maka, hipotesis H3 **ditolak**.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja (X2 → Z)

Kompensasi berpengaruh secara **signifikan** terhadap motivasi kerja dengan koefisien sebesar **0.262** dan nilai p sebesar **0.001**. Artinya, pemberian kompensasi yang layak dan adil terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H4 **diterima**.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Z → Y)

Motivasi memiliki pengaruh **signifikan dan kuat** terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur sebesar **0.667** dan p-value **0.000**. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai. Dengan demikian, hipotesis H5 **diterima**.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja (H1)

Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0.276 dan p-value sebesar 0.046. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif mampu meningkatkan semangat dan produktivitas kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi (H2)

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan menunjukkan hasil yang sangat signifikan dengan koefisien sebesar 0.709 dan p-value 0.000. Ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif sangat menentukan tingkat motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang komunikatif, memberi teladan, dan mendukung karyawan terbukti mampu meningkatkan motivasi internal mereka dalam bekerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja (H3)

Kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, dengan p-value sebesar 0.914 dan interval kepercayaan yang mencakup angka nol. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi, tanpa adanya faktor motivasi atau kepemimpinan yang mendukung, tidak cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi (H4)

Sebaliknya, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dengan koefisien sebesar 0.262 dan p-value 0.001. Artinya, kompensasi yang layak dan adil mampu meningkatkan motivasi kerja. Ini sejalan dengan teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg yang menempatkan kompensasi sebagai salah satu faktor motivator.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja (H5)

Motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0.667 dan p-value 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki performa kerja yang lebih baik. Temuan ini memperkuat konsep bahwa motivasi adalah faktor mediasi yang krusial dalam menentukan kinerja individu di dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal penting terkait hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan:

1. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (H1):
   Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Koefisien sebesar 0.276 dengan p-value 0.046 menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang baik, khususnya gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan partisipatif, mampu meningkatkan semangat kerja serta produktivitas karyawan.
2. Gaya Kepemimpinan Sangat Berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan (H2):

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan koefisien sebesar 0.709 dan p-value 0.000. Hal ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik, memberikan contoh positif, serta mendukung pengembangan karyawan, akan mampu menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi.

3. Kompensasi Tidak Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja (H3):
   Kompensasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. P-value sebesar 0.914 dan interval kepercayaan yang mencakup nol menunjukkan bahwa kompensasi, tanpa didukung oleh faktor lain seperti motivasi atau gaya kepemimpinan, tidak cukup efektif dalam meningkatkan kinerja.
4. Kompensasi Berpengaruh Signifikan terhadap Motivasi (H4):
   Kompensasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien sebesar 0.262 dan p-value 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang layak dan adil menjadi salah satu faktor penting yang mendorong motivasi karyawan, sejalan dengan teori Maslow dan Herzberg.
5. Motivasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja (H5):
   Motivasi memiliki pengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan koefisien sebesar 0.667 dan p-value 0.000. Temuan ini memperkuat peran motivasi sebagai faktor mediasi yang penting dalam meningkatkan performa kerja karyawan dalam organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi memiliki peran tidak langsung melalui peningkatan motivasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat gaya kepemimpinan yang efektif dan membangun sistem kompensasi yang adil guna menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (12th ed.). Kogan Page.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage Publications.

Dessler, G. (2015). Human Resource Management (14th ed.). Pearson Education.

Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson.

Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Rajawali Pers.

Simamora, H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.

Suharto, E. (2005). Analisis Kebijakan Publik. Alfabeta.

Yukl, G. (2015). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. World Publishing.

McClelland, D. C. (1987). Human Motivation. Cambridge University Press.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

Kadarisman, M. (2012). Manajemen Kompensasi. Rajawali Pers.

Priansa, D. J. (2014). Perilaku Organisasi. Alfabeta.

Tohardi, A. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Mandar Maju.

Wibowo. (2014). Manajemen Kinerja. Rajawali Pers.

Siagian, S. P. (2004). Teori Motivasi dan Aplikasinya di Dalam Organisasi. Rineka Cipta.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Human Resource Management. Pearson Education.

Sudarmanto. (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Pustaka Pelajar.

Nawawi, H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Gadjah Mada University Press.

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta.

Sutrisno, E. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana Prenada Media.

Robbins, S. P. (1996). Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Erlangga.

Handoko, T. H. (2011). Manajemen. BPFE Yogyakarta.

Sunyoto, D. (2011). Dasar-Dasar Manajemen. CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Anwar Prabu Mangkunegara. (2015). Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama.

Wahyu Budi Priyanto. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 18(3), 155–165.

Mokhamad Yanuar Pradita. (2017). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja. Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 21(1), 45–60.